PROGRAMME DU TRAVAIL

Un trimestriel sur les relations industrielles

gazette du travail

Volume 7, Nº 4

Hiver 2004

- L'ABC des universités d'entreprise
- Mécanisme alternatif de règlement des différends – Un projet pilote à Halifax est lancé à l'échelle nationale
- Durée des conventions collectives

Gouvernement du Canada Government of Canada

Canada

LT-121-11-04

105-02293/

Un trimestriel sur les relations industrielles

gazette du travail

Préparé par :

Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail
Ressources humaines et Développement des compétences Canada
165, Hôtel de Ville
Place du Portage, Phase II
Gatineau (Québec) K1A 0J2

1-800-567-6866 ou (819) 997-3117

Site internet : http://www.rhdcc.gc.ca

Available in English

©Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada – 2004

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès de :

Les Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5
Téléphone : 1-800-635-7943 / (613) 941-5995
Télécopieur : 1-800-565-7757 / (613) 954-5779
Courriel : publications@tpsgc.gc.ca
Internet : http://publications.gc.ca

N° de cat. L12-22F

©Sa majesté la Reine du chef du Canada, 2004
ISSN 1480-6894s

Imprimé au Canada

SURVOL

La *Gazette du travail* présente une vaste gamme de renseignements ainsi qu'une analyse visant à répondre aux besoins changeants des intervenants dans le domaine des relations du travail. Elle a pour objet d'offrir une base de recherche solide afin d'appuyer le processus de négociation.

La *Gazette du travail* contient des renseignements et une analyse des rajustements de salaire, les dispositions des conventions collectives, les pratiques innovatrices en milieu de travail, les arrêts de travail, les négociations clés à venir et d'autres sujets connexes.

Dans cette édition de l'hiver 2004, nous vous présentons des données courantes et chronologiques du troisième trimestre 2004 sur les rajustements salariaux issus des principales conventions collectives. Ces données sont regroupées selon les secteurs public et privé, les régions, les sphères de compétence et les principaux secteurs d'activité. Ce numéro comporte également une liste des principales ententes conclues ainsi que de l'information sur les arrêts de travail survenus pendant le troisième trimestre 2004. Un article sur la durée des négociations collectives est présenté. Un aperçu du système de règlement des griefs est mis en évidence et les pratiques novatrices en milieu de travail issues de négociations collectives y sont également résumées.

La liste des projets du Programme de partenariat syndical-patronal est mise à jour et un projet pilote de Halifax sur un mécanisme alternatif de règlement des différends est décrit. L.Morin et S.renaud présentent un rapport sur l'ABC des universités d'entreprise. Au Costa Rica, un programme d'assistance technique dans le domaine du travail est mis en évidence.

Les changements récents apportés à la législation du travail au Canada mettent l'accent sur les projets de lois et les textes réglementaires adoptés. La Bibliothèque ministérielle propose des suggestions de lecture sur la fidélisation et la conservation du personnel.

En dernier lieu, la rubrique « Hier et aujourd'hui » se penche sur la durée des conventions collectives.

TABLE des MATIÈRES

Page

SALAIRES ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Grands règlements salariaux – Données du troisième trimestre 2004 7

Principales ententes conclues au cours du troisième trimestre 2004 12

Tableaux des rajustements salariaux 16

Durée des conventions collectives 26

Arrêts de travail 38

Dispositions particulières des conventions collectives – *Système de règlement des griefs*
Marie-Ève BÉDARD 43

Pratiques innovatrices en milieu de travail
Bruce ALDRIDGE 50

ARTICLES

- Programme de partenariat syndical-patronal – Liste des projets
  Service fédéral de médiation et de conciliation 54

- Mécanisme alternatif de règlement des différends – Un projet pilote à Halifax est lancé à l'échelle nationale
  Service fédéral de médiation et de conciliation 58

- L'ABC des universités d'entreprise
  Lucie MORIN
  Stéphane RENAUD 61

- Programme d'assistance technique dans le domaine du travail au Costa Rica
  Paola MONK 73

suite à la page suivante

Page

LÉGISLATION DU TRAVAIL AU CANADA

- Projets de loi et textes réglementaires adoptés
  Michel GAUVIN
  Charles Philippe ROCHON
  Annick DELISLE 75

LE COIN DU LECTEUR – BIBLIOTHÈQUE MINISTÉRIELLE

- Fidélisation et conservation du personnel
  Michèle AUGER
  Fred LONGLEY
  Edward POPOFF 80

HIER ET AUJOURD'HUI

- Durée des conventions
  Suzanne PAYETTE 82

Produits d'information et Services à la clientèle
(Voir les dernières pages pour la description et le bon de commande)

Le contenu de cette publication a été préparé par des membres de l'Association canadienne des employés professionnels et de l'Alliance de la fonction publique du Canada.

GRANDS RÈGLEMENTS SALARIAUX*

Données du troisième trimestre 2004

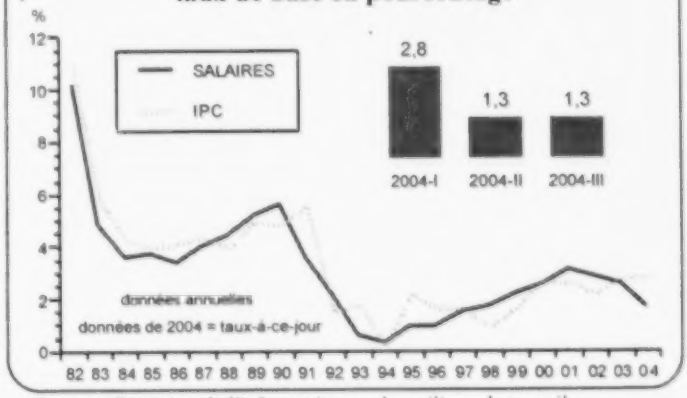
Sommaire

Les principales conventions collectives ratifiées au cours du **troisième trimestre 2004** ont donné lieu à un rajustement moyen du taux de salaire de base de **1,3 %** par année pendant la durée des conventions. Il s'agit d'une moyenne identique à celle enregistrée durant le trimestre précédent, mais d'une baisse par rapport à celle de 2,6 % affichée pour l'ensemble de l'année 2003. Les données de ce trimestre sont basées sur l'examen de 66 conventions visant 159 190 employés.

Lors des précédentes négociations, la durée des conventions était de 31,8 mois et le rajustement salarial s'élevait à 2,9 % en moyenne, comparativement à 1,3 % au cours des ententes courantes, la durée des conventions étant de 37,8 mois.

Graphique A

Grands règlements salariaux
Rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Secteurs publics et privés

Dans le **secteur public,** 84 270 employés reçoivent des rajustements de **1,6 %** en moyenne dans le cadre de 36 conventions; tandis que dans le **secteur privé,** 74 920 employés obtiennent **0,9 %** de rajustements à l'issue de 30 conventions.

Le secteur public enregistre des rajustements relativement faibles en raison de deux conventions signées par Health Employers Association de la Colombie-Britannique. Ces deux conventions donnent lieu à un gel de salaire visant 39 070 infirmières et employés paramédicaux. Les très faibles rajustements affichés par le secteur privé sont dus en grande partie à plusieurs conventions ratifiées par Air Canada et Air Canada Jazz qui donnent lieu à des rajustements allant de réductions de 10 % à des gels salariaux.

Si l'on exclut les deux conventions de Health Employers Association de la Colombie-Britannique, les 34 principales conventions collectives restantes du secteur public donnent lieu à des augmentations de 3,1 % en moyenne. Si l'on exclut les cinq conventions d'Air Canada, les 25 principales conventions collectives restantes du secteur privé donnent lieu à des augmentations de 2,7 % en moyenne. Finalement, si l'on exclut les conventions de Health Employers Association de la Colombie-Britannique et celles d'Air Canada, les 59 principales conventions collectives restantes, dans tous les secteurs d'activité au Canada, donnent lieu à des augmentations de 2,9 % en moyenne (comparativement à la moyenne courante de 1,3 %).

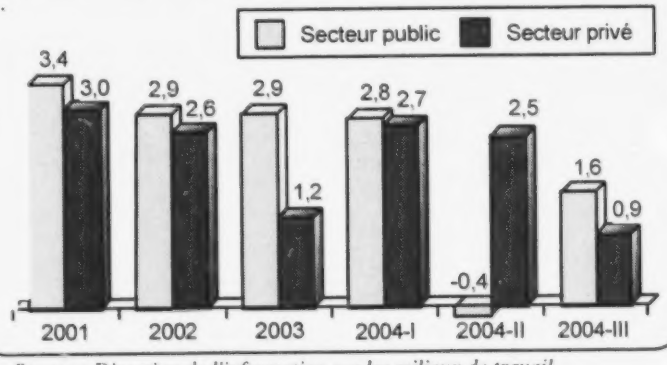
* Les grands règlements salariaux sont ceux qui s'appliquent à des unités de négociation de 500 employés ou plus. Le calcul tient compte de tous les rajustements salariaux accordés pendant la durée de ces conventions, y compris des indemnités de vie chère. Ces indemnités de vie chère sont calculées en supposant que l'indice des prix à la consommation augmente de 2,0 % par année.

Sphères de compétence

Si l'on examine les sphères de compétence, au cours du troisième trimestre 2004, la **Nouvelle-Écosse** enregistre la plus forte augmentation au taux de **5,1 %** en moyenne. La **sphère de compétence fédérale** affiche la plus faible moyenne de rajustements au taux de **-0,1 %** en raison des conventions d'Air Canada; la **Colombie-Britannique** enregistre la deuxième plus faible moyenne, soit **0,3 %** en raison des conventions signées par Health Employers Association de la Colombie-Britannique.

Graphique B

Grands règlements salariaux par secteurs public/privé
Rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Les provinces des **Prairies** affichent des rajustements de **2,5 %** en moyenne : Manitoba, 3,3 %; Saskatchewan, 1,7 %; Alberta, 2,4 %. Les provinces de l'**Atlantique** enregistrent des augmentations de **4,5 %** en moyenne : Terre-Neuve-et-Labrador, 2,5 %; Nouvelle-Écosse, 5,1 %; Nouveau-Brunswick, 4,5 % (une seule convention dans chacune des sphères de compétence). Au **Québec,** 1 000 employés obtiennent des augmentations de **3,2 %** en moyenne dans le cadre de deux conventions. En **Ontario,** 30 760 employés reçoivent des augmentations de **3,1 %** en moyenne à l'issue de 27 conventions. Dans les sphères relevant de la catégorie **Multiprovince,** 3 600 employés obtiennent des gains salariaux de **2,7 %** en moyenne au terme de deux conventions.

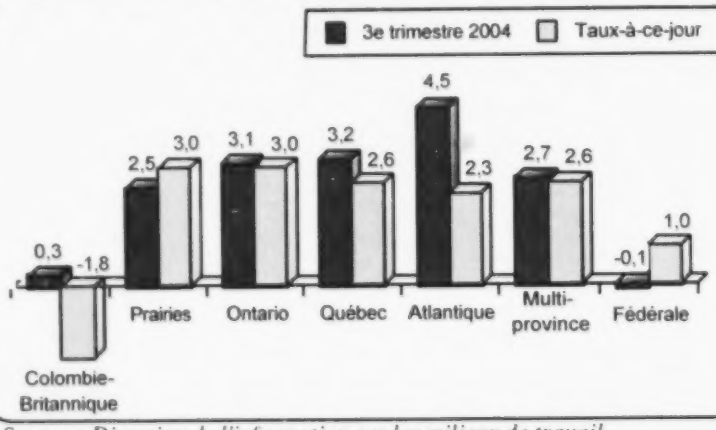
Secteurs d'activité

Si l'on observe les secteurs d'activité, les rajustements enregistrés en septembre 2004 vont du faible taux de **1,1 %** enregistré par le secteur de l'**éducation, de la santé et des services sociaux,** au taux substantiel de **4,1 %** affiché par le secteur des finances et services professionnels dans le cadre d'une seule convention signée par Initial Security Services au Manitoba.

Le secteur de la **fabrication** enregistre la seconde augmentation en importance, soit **4,0 %.** Dans le secteur des **services publics,** 1 560 employés obtiennent des augmentations de **3,3 %** en moyenne à l'issue de deux conventions. Dans le secteur du **transport,** 4 200 employés reçoivent des augmentations de

Graphique C

Grands règlements salariaux selon la sphère de compétence
Rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage

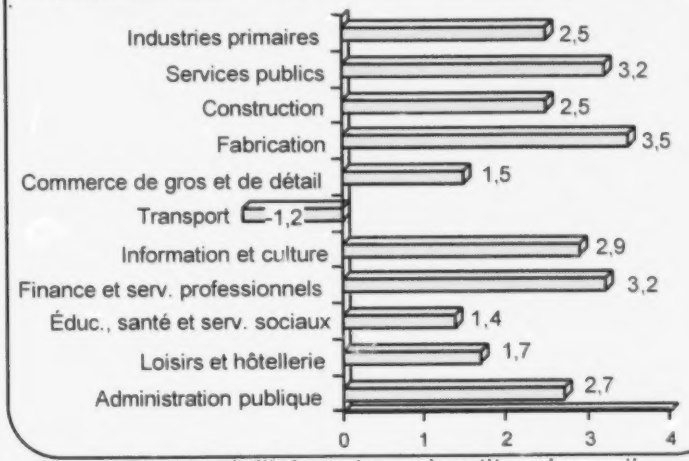


Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

3,0 % en moyenne dans le cadre d'une seule convention; dans le secteur de **l'information et de la culture**, 4 500 employés obtiennent des augmentations de **2,9 %** à l'issue d'une seule convention; dans le secteur de la **construction,** 2 000 employés reçoivent un gain salarial de **2,7 %** au terme d'une seule convention. Les secteurs des **industries primaires** et de l'**administration publique** affichent respectivement **2,5** et **1,7 %** dans le cadre d'une seule convention.

Graphique D

Grands règlements salariaux par secteur d'activité
Rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Répartition selon la taille des augmentations salariales

Le nombre de gels et de réductions de salaire va en diminuant depuis 1994, même si l'on observe une légère augmentation en 2003. En effet, 3,5 % de l'ensemble des employés visés par deux conventions sont touchés par des réductions salariales, et 7,1 % d'entre eux visés par 10 conventions font l'objet de gels de salaire. De janvier à septembre 2004, 12,2 % des employés visés par 5 conventions ont connu des réductions salariales, et 7,9 % d'entre eux visés par 12 conventions ont fait l'objet de gels de salaire.

Au cours du troisième trimestre 2004, 23 350 employés, soit 16,6 % de ceux visés par 66 conventions, ont connu des réductions salariales; et 41 410 employés (26,0 % de l'ensemble) ont fait l'objet d'un gel de salaire.

Des augmentations inférieures à 2 %, soit de 0,1 à 1,9 %, ont été accordées à 5,2 % des employés.

Au cours du troisième trimestre 2004, 42,4 % des employés ont obtenu des augmentations situées entre 2,0 et 3,9 %, comparativement à 68,3 % des employés en 2003.

Au niveau supérieur de l'échelle de rajustements salariaux, 9,7 % des employés obtiennent des augmentations de 4,0 % ou plus, comparativement à 8,7 % des employés en 2003.

Répartition des employés et des ententes conclues selon le rajustement salarial

Répartition des rajustements	Conventions		Employés	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Moins de 0 %	3	4,5	26 350	16,6
0,0 % (pas d'aug.)	5	7,6	41 410	26,0
Plus de 0,0 à 0,9 %	1	1,5	650	0,4
1,0 % à 1,9 %	5	7,6	7 580	4,8
2,0 % à 2,9 %	23	34,8	48 790	30,6
3,0 % à 3,9 %	20	30,3	18 850	11,8
4,0 % à 4,9 %	8	12,1	12 460	7,8
5,0 % à 5,9 %	1	1,5	3 100	1,9
Tous les niveaux	**66**	**100,0**	**159 190**	**100,0**

NOTA : Les chiffres ayant été arrondis, les pourcentages peuvent ne pas correspondre à 100 %.

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

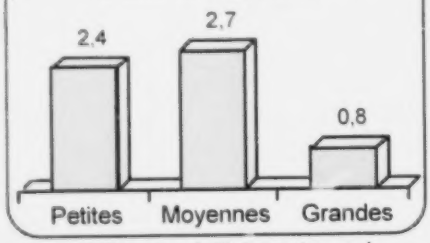
Données enregistrées au cours du troisième trimestre 2004 par les petites, moyennes et grandes unités de négociation

Au cours du troisième trimestre 2004, au total 94 conventions collectives ont été ratifiées et se répartissent comme suit : 28 ont été signées dans les petites unités de négociation (100 à 499 employés); 47 dans les unités de taille moyenne (500 à 1 999 employés) et 19 conventions dans les grandes unités de négociation (2 000 employés ou plus).

Les **PETITES** unités de négociation enregistrent une augmentation de **2,4 %** en moyenne. Le **secteur public** enregistre une hausse de **2,7 %** en moyenne, comparativement au **secteur privé** qui affiche un rajustement moins élevé, soit **2,3 %.** Si l'on observe les secteurs d'activité, les secteurs de **l'information et de la culture** et de l'**éducation, de la santé et des services sociaux** enregistrent les rajustements salariaux les plus élevés au taux de **2,7 %,** tandis que le secteur du **transport** affiche le plus faible rajustement, soit **0,7 %.** Selon la sphère de compétence, les augmentations salariales se situent entre **3,0 %** en **Ontario** (pour une entente dans la catégorie **Multiprovince**) et **1,5 %** en **Colombie-Britannique.**

Graphique E

Rajustement annuel moyen selon la taille des unités de négociation



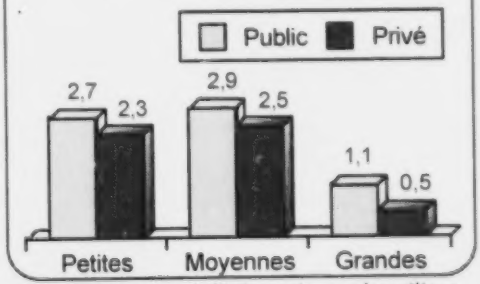
Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Les unités **MOYENNES** enregistrent une augmentation salariale moyenne de **2,7 %.** Dans le **secteur public,** les conventions donnent lieu à une augmentation de **2,9 %** en moyenne. En comparaison, la moyenne enregistrée par le **secteur privé** est de **2,5 %.** Si l'on examine les secteurs d'activité, les secteurs des **services publics** et de la **fabrication** enregistrent les rajustements salariaux les plus élevés au taux de **3,3 %,** tandis que le secteur des **loisirs et de l'hôtellerie** enregistre le plus faible rajustement, soit **0,7 %.** Selon la sphère de compétence, les augmentations salariales vont de **3,2 %** au **Québec,** à **1,5 %** en **Colombie-Britannique.**

Les **GRANDES** unités de négociation enregistrent une augmentation salariale de **0,8 %** en moyenne. Le **secteur public** enregistre des diminutions de **1,1 %** en moyenne, comparativement au **secteur privé** qui affiche une moyenne de **0,5%.** Si l'on observe les secteurs d'activité, celui de la **fabrication** enregistre le rajustement salarial le plus élevé au taux de **4,0%,** tandis que le secteur du **transport** affiche le plus faible rajustement salarial, soit **-2,2%.** Cette baisse est principalement due aux réductions salariales négociées au sein de trois ententes visant 26 350 employés d'Air Canada au mois de juillet. Selon la sphère de compétence, les augmentations salariales se situent entre **4,7 %** dans les **Prairies** et **-0,6 %** dans la **sphère de compétence fédérale.**

Graphique F

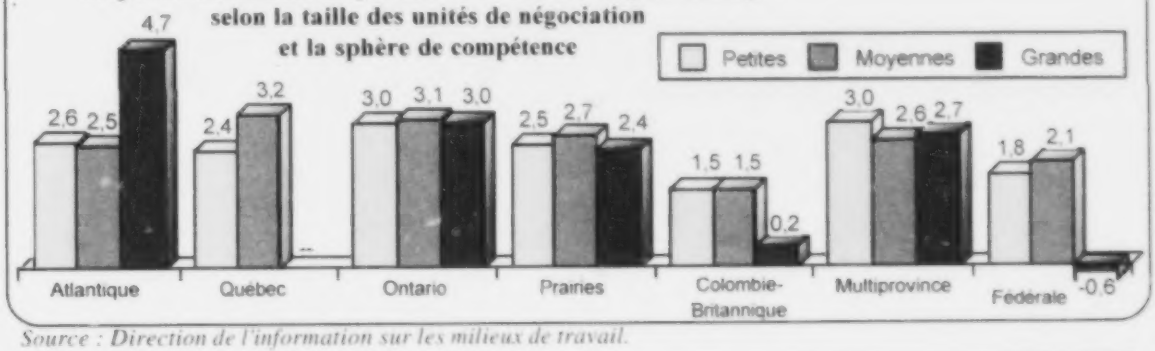
Rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage selon la taille des unités de négociation et par secteurs public/privé



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Graphique G

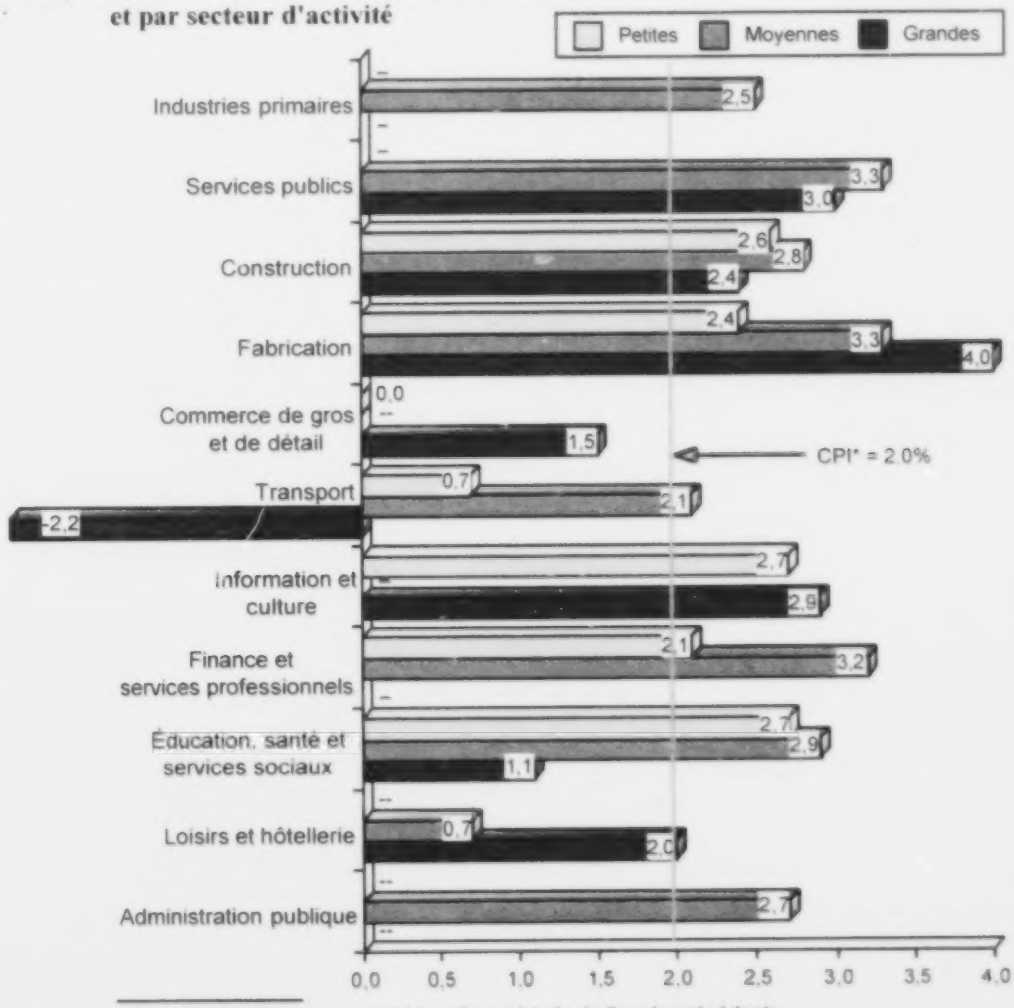
Rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage selon la taille des unités de négociation et la sphère de compétence



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Graphique H

Rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage selon la taille des unités de négociation et par secteur d'activité



* Taux de variation par rapport à la même période de l'année précédente

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Principales ententes conclues au cours du troisième trimestre 2004

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AAAA-MM-JJ
Industries primaires (1 convention)	**1 000**	**2,5**	**4,6**	**36,0**	
Cie minière IOC, employés de production, Labrador City, T.-N.-L.	1 000	2,5*	4,6	36	2007-02-28
Services publics (3 conventions)	**4 040**	**3,1**	**3,2**	**36,0**	
Bruce Power LP (General Partner Bruce Power Inc.), gens de métier, à l'échelle de la province, Ont.	2 480	3,0*	3,0	36	2006-12-31
Epcor Utilities Inc., employés de bureau, Edmonton, Alb.	910	3,3	3,5	36	2006-12-23
Epcor Utilities Inc., ouvriers des services publics, Edmonton, Alb.	650	3,3	3,5	36	2006-12-23
Construction (6 conventions)	**13 610**	**2,5**	**1,6**	**42,2**	
Canadian Automatic Sprinkler Association, plombiers et tuyauteurs, à l'échelle du Canada	1 600	2,6	2,6	36	2007-04-30
Construction Labour Relations-Alberta Association, plombiers et tuyauteurs, à l'échelle de la province, Alb.	5 000	2,2	0,0	48	2007-04-30
National Capital Road Builders Association, ouvriers, Ottawa, Ont.	1 210	3,1	3,4	36	2007-04-30
Ontario Painting Contractors Association, peintres, à l'échelle de la province, Ont.	3 000	2,4	2,0	36	2007-04-30
Pipe Line Contractors Association of Canada, ouvriers, à l'échelle du Canada	2 000	2,7	2,2	48	2007-04-30
Terrazzo, Tile and Marble Guild of Ontario Inc., maçons, à l'échelle de la province, Ont.	800	2,7	3,1	36	2007-04-30
Fabrication (8 conventions)	**7 770**	**3,5**	**3,8**	**35,6**	
Aciers Canam (division Le Groupe Canam Manac Inc.), employés de production, St-Gédéon-de-Beauce, Qc	500	3,0	3,0	36	2007-01-31
Algoma Steel Inc., employés des services administratifs, Sault Ste. Marie, Ont.	500	4,3*	6,2	36	2007-07-31
Algoma Steel Inc., employés de production, Sault Ste. Marie, Ont.	2 500	4,0*	4,5	36	2007-07-31
CAMI Automotive Inc., employés d'usine et préposés à l'entretien, Ingersoll, Ont.	1 770	4,2*	3,9	36	2007-09-16
SNC Technologies inc., employés de production, Le Gardeur, Qc	500	3,5	4,5	48	2008-05-31
Siemens Automotive Inc., division North American Motor Operations, employés d'usine et préposés à l'entretien, London, Ont.	530	1,6*	0,8	36	2007-07-15
TDS Automotive, employés de production, Whitby, Ont.	550	4,4	8,0	36	2007-07-09
Uniroyal Goodrich Tire Manufacturing, employés de production, Kitchener, Ont.	920	1,4*	0,1	26	2006-07-22

* Convention prévoyant des paiements d'indemnité de vie chère (IVC) fondés sur un taux d'inflation projeté de 2,0 %.

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AAAA-MM-JJ
Commerce de gros et de détail (1 convention)	**4 000**	**1,5**	**0,0**	**75,0**	
Westfair Foods Ltd., commis de détail, à l'échelle de la province, C.-B.	4 000	1,5	0,0	75	2009-07-31
Transport (12 conventions)	**34 500**	**-1,2**	**-2,9**	**27,1**	
Air Canada Regional Inc., préposés à l'entretien d'aéronefs, à l'échelle du réseau	870	0,0	0,0	24	2006-07-31
Air Canada, agents de bord, à l'échelle du réseau	7 110	-4,9	-10,0	25	2006-06-29
Air Canada, préposés aux passagers, à l'échelle du réseau	6 200	-1,3	-2,5	24	2006-06-04
Air Canada, préposés à l'entretien d'aéronefs, à l'échelle du réseau	13 040	-1,2	-2,4	25	2006-06-30
DHL Express (Canada) Ltd., camionneurs, à l'échelle de la province, C.-B.	810	3,0	3,0	24	2005-12-31
Globeground North America, Vancouver Airport, bagagistes et agents des services au sol, Aéroport int'l. de Vancouver, C.-B.	570	0,0	0,0	12	2005-08-31
Gouvernement du Canada, officiers de navire, à l'échelle du Canada	950	2,5	2,5	36	2006-03-31
Jazz Air Inc., connu comme Air Canada Jazz, service à la clientele, à l'échelle du réseau	900	0,0	0,0	24	2006-07-31
Transport CANPAR ltée, camionneurs, à l'échelle du réseau	1 370	3,0*	3,0	60	2009-10-31
Via Rail Canada Inc., employés des chemins de fer, à l'échelle du réseau	1 110	3,0	3,0	36	2006-12-31
Via Rail Canada Inc., employés d'atelier, à l'échelle du réseau	710	3,0	3,0	36	2006-12-31
Via Rail Canada inc., employés des services dans les trains, à l'échelle du réseau	860	3,0	3,0	36	2006-12-31
Information et culture (2 conventions)	**11 690**	**2,9**	**2,9**	**43,4**	
Aliant Telecom Inc., employés de bureau et techniciens, à l'échelle de la province, N.-B., T.-N.-L., N.-É. et Î.-P.-É.	4 500	2,9	3,0	36	2007-12-31
Bell Canada, techniciens et employés auxiliaires, à l'échelle de la province, Ont. et Qc	7 190	2,9*	2,8	48	2007-11-30
Finances et services professionnels (2 conventions)	**1 190**	**3,2**	**3,9**	**30,6**	
Conseil national de recherches du Canada, personnel de soutien, à l'échelle du Canada	540	2,2	2,5	24	2005-04-30
Initial Security Services, agents de sécurité, à l'échelle de la province, Man.	650	4,1	5,1	36	2007-06-30

* Convention prévoyant des paiements d'indemnité de vie chère (IVC) fondés sur un taux d'inflation projeté de 2,0 %.

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AAAA-MM-JJ
Éducation, santé et services sociaux (23 conventions)	**71 810**	**1,4**	**1,8**	**29,8**	
Black Gold Regional Division No. 18, enseignants à l'élémentaire et au secondaire, Nisku, Alb.	510	2,0	2,0	12	2004-08-31
Board of Governors of Ryerson Polytechnic University, employés de bureau, Toronto, Ont.	690	2,7	2,5	36	2007-06-30
Board of Trustees of Edmonton School District No. 7, enseignants à l'élémentaire et au secondaire, Edmonton, Alb.	4 560	2,3	2,0	36	2006-08-31
Brock University, auxiliaires à l'enseignement, St. Catharines, Ont.	700	4,7	5,0	36	2007-06-30
Capital District Health Authority, professionnels des soins de santé et de bien-être, Halifax et région, N.-É.	3 100	5,1	5,1	36	2006-10-31
Central Care Corporation Limited (Foyer de soins infirmiers), employés non-médicaux, Sarnia, Ont.	600	2,1	2,9	39	2007-03-31
Chinook's Edge School Division No. 73, enseignants à l'élémentaire et au secondaire, Red Deer, Alb.	640	2,3	2,3	12	2004-08-31
Conseil des commissaires des écoles de Calgary, enseignants à l'élémentaire et au secondaire, Calgary, Alb.	5 680	2,5	2,0	48	2007-08-31
Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est, enseignants à l'élémentaire, Ottawa et les environs, Ont.	750	1,9	1,8	24	2006-08-31
Conseil scolaire catholique de district des Grandes Rivières, enseignants à l'élémentaire et au secondaire, Timmins, Ont.	750	2,0	2,0	24	2006-08-31
Conseil scolaire de district catholique de l'Est Ontarien, enseignants à l'élémentaire, L'Orignal, Ont.	630	2,0	2,0	24	2006-08-31
Division scolaire no. 2 St. James-Assiniboia, enseignants à l'élémentaire et au secondaire, St. James-Assiniboia, Man.	610	3,0	3,0	24	2005-06-30
Gouvernement du Nouveau-Brunswick, infirmiers(ières), à l'échelle de la province, N.-B.	4 390	4,5	11,1	48	2007-12-31
Hamilton-Wentworth District School Board, concierges, Hamilton, Ont.	550	2,3	3,0	36	2006-08-31
Health Employers Association of British Columbia, employés para-medicaux professionnels, à l'échelle de la province, C.-B.	13 000	0,0	0,0	24	2006-03-31
Health Employers Association of British Columbia, infirmiers(ières), à l'échelle de la province, C.-B.	26 070	0,0	0,0	24	2006-03-31
Hôpital d'Ottawa, employés non-médicaux, Ottawa, Ont.	3 000	2,8	2,5	36	2004-09-28
Louis Riel School Division, enseignants à l'élémentaire et au secondaire, Winnipeg, Man.	1 000	3,0	3,0	24	2006-06-30

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AAAA-MM-JJ
Éducation, santé et services sociaux (suite)					
Toronto District School Board, gens de métier, Toronto, Ont.	700	3,0	3,0	12	2004-08-31
Université Carleton, personnel de soutien, Ottawa, Ont.	700	3,0	3,0	36	2007-06-30
University of Western Ontario, auxiliaires à l'enseignement, London, Ont.	1 400	4,1	3,0	24	2006-08-31
University of Windsor, auxiliaires à l'enseignement, Windsor, Ont.	900	3,0	3,0	36	2007-08-31
University of Windsor, professeurs et bibliothécaires, Windsor, Ont.	880	3,4	3,0	48	2008-06-30
Loisirs et hôtellerie (2 conventions)	**2 850**	**1,7**	**1,5**	**36,0**	
Cara Operations Ltd., employés de service alimentaire, Aéroport int'l. de Vancouver, C.-B.	650	0,7	0,0	36	2007-07-31
Pacific National Exhibition, employés des services et préposés à l'entretien, Vancouver, C.-B.	2 200	2,0	2,0	36	2006-12-31
Administration publique (6 conventions)	**6 730**	**2,7**	**2,4**	**33,9**	
Commission de police de la municipalité régionale de Durham, agents de police, Oshawa, Ont.	840	3,9	4,3	24	2005-12-31
Conseil des commissaires de police de la municipalité rég. de Peel, agents de police, Brampton, Ont.	1 600	3,4	3,5	36	2006-12-31
District de Saanich, employé(es) d'intérieur & d'extérieur, Saanich, C.-B.	1 100	2,0*	2,0	24	2006-12-31
Municipalité régionale de Durham, employés d'intérieur, Whitby, Ont.	1 300	2,2	0,0	48	2008-03-31
Service de police de la Ville de London, agents de police, London, Ont.	510	3,9	4,3	24	2005-12-31
Ville de Saskatoon, employé(es) d'intérieur & d'extérieur, Saskatoon, Sask.	1 380	1,7*	1,7	36	2006-12-31
Conventions avec clause IVC (11 conventions)	**20 740**	**2,9***	**3,0**	**40,7**	
Conventions sans clause IVC (55 conventions)	**138 450**	**1,0**	**0,6**	**32,1**	
Toutes les conventions (66 conventions)	**159 190**	**1,3**	**1,0**	**33,2**	

* Convention prévoyant des paiements d'indemnité de vie chère (IVC) fondés sur un taux d'inflation projeté de 2,0 %.

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Calendriers des principales conventions collectives qui viennent à expiration et des réouvertures de négociation

*À paraître bientôt, les calendriers **2005** des unités de négociation de 500 employés ou plus.*

Les calendriers 2004 sont disponibles sur le site Web de la Direction de l'information sur les milieux de travail à

http://www.rhdcc.gc.ca/fr/pt/imt/info.shtml .

Tableau 1

Grands règlements salariaux – Tous les secteurs selon l'année et le trimestre

		Nombre de conventions	Nombre d'employés	Durée en mois	Rajustement salarial en %
ANNÉE					
1985		516	838 620	24,5	3,7
1986		553	1 121 456	25,6	3,4
1987		478	1 111 330	29,9	4,0
1988		542	1 182 742	25,3	4,4
1989		453	1 001 786	29,6	5,2
1990		507	1 146 353	28,4	5,6
1991		547	1 345 643	18,2	3,6
1992		496	1 306 765	24,3	2,1
1993		518	1 412 471	23,9	0,7
1994		434	942 583	28,4	0,3
1995		402	908 803	32,8	0,9
1996		378	810 415	32,6	0,9
1997		379	692 219	33,9	1,5
1998		412	938 310	31,9	1,7
1999		379	828 140	36,0	2,2
2000		406	1 081 030	34,7	2,5
2001		428	990 070	33,4	3,2
2002		361	984 610	29,5	2,8
2003		344	617 360	34,5	2,5
2004*		269	676 690	34,2	1,6
* Données à ce jour					
TRIMESTRE					
2003	I	88	108 150	32,0	2,8
	II	130	235 120	29,8	2,4
	III	47	136 240	42,3	3,1
	IV	79	137 850	37,0	2,0
2004	I	73	140 200	28,8	2,8
	II	130	377 300	36,6	1,3
	III	66	159 190	33,2	1,3

Tableau 2

Grands règlements salariaux – Secteurs public et privé selon l'année et le trimestre

	Secteur public				Secteur privé			
	Nombre de conventions	Nombre d'employés	Durée en mois	Rajustement salarial en %	Nombre de conventions	Nombre d'employés	Durée en mois	Rajustement salarial en %
ANNÉE								
1985	316	566 785	21,7	3,8	200	271 835	30,1	3,3
1986	321	709 241	25,3	3,6	232	412 215	26,0	3,0
1987	270	824 298	29,4	4,1	208	287 032	31,4	3,8
1988	301	698 603	24,0	4,0	241	484 139	27,2	5,0
1989	294	736 003	30,0	5,2	159	265 783	28,6	5,2
1990	283	677 830	27,4	5,6	224	468 523	29,7	5,7
1991	365	1 121 668	16,0	3,4	182	223 975	29,2	4,4
1992	301	975 874	21,7	2,0	195	330 891	32,2	2,6
1993	347	1 012 003	23,4	0,6	171	400 468	25,2	0,8
1994	299	719 824	26,5	0,0	135	222 759	34,5	1,2
1995	215	629 625	31,5	0,6	187	279 178	35,9	1,4
1996	212	564 293	31,7	0,5	166	246 122	34,7	1,7
1997	220	370 325	30,3	1,1	159	321 894	38,1	1,8
1998	221	646 270	31,1	1,6	191	292 040	33,7	1,8
1999	219	510 590	35,0	2,0	160	317 550	37,6	2,7
2000	302	917 090	33,5	2,5	104	163 940	41,5	2,4
2001	258	692 280	32,0	3,4	170	297 790	36,5	3,0
2002	249	760 060	26,2	2,9	112	224 550	40,6	2,6
2003	248	469 350	33,1	2,9	96	148 010	39,0	1,2
2004*	145	343 810	30,4	1,1	124	332 880	38,1	2,2
* Données à ce jour								
TRIMESTRE								
2003 I	64	81 690	29,1	2,9	24	26 460	40,8	2,4
II	93	172 060	29,8	3,1	37	63 060	29,9	0,3
III	34	121 690	41,7	3,2	13	14 550	47,5	2,3
IV	57	93 910	31,7	2,2	22	43 940	48,2	1,6
2004 I	51	101 530	26,4	2,8	22	38 670	35,2	2,7
II	58	158 010	32,9	-0,3	72	219 290	39,2	2,5
III	36	84 270	30,5	1,6	30	74 920	36,2	0,9

Tableau 3

Rajustement salarial – Tous les secteurs par région/sphère de compétence, selon l'année et le trimestre

	2002	2003	2003-2004 4	1	2	3
	%	%	%	%	%	%
Canada	2,8	2,5	2,0	2,8	1,3	1,3
Atlantique	4,1	3,1	2,7	3,3	1,3	4,5
Terre-Neuve-et-Labrador	6,6	3,1	2,2	-	0,9	2,5
Île-du-Prince-Édouard	4,9	3,2	3,0	3,2	2,0	-
Nouvelle-Écosse	2,4	3,3	2,0	3,3	4,0	5,1
Nouveau-Brunswick	2,7	2,8	2,9	3,4	2,1	4,5
Québec	2,1	2,2	2,3	3,0	2,5	3,2
Ontario	3,0	3,3	2,9	3,1	2,9	3,1
Prairies	4,2	2,9	2,9	3,6	2,8	2,5
Manitoba	4,0	2,8	2,7	3,2	2,7	3,3
Saskatchewan	4,0	3,0	-	-	1,4	1,7
Alberta	4,5	3,0	3,6	3,7	2,9	2,4
Colombie-Britannique	1,9	1,3	0,8	-0,9	-3,0	0,3
Territoires	3,0	2,5	2,5	-	3,0	-
Multiprovince	4,3	2,4	-	-	2,3	2,7
Fédéral	2,8	1,8	3,1	3,1	2,4	0,0

Tableau 4

Rajustement salarial – Secteurs public et privé par région/sphère de compétence, selon l'année et le trimestre

	2002	2003	2003-2004			
			4	1	2	3
	%	%	%	%	%	%
SECTEUR PUBLIC						
Canada	2,9	2,9	2,2	2,8	-0,3	1,6
Atlantique	4,3	3,2	2,7	3,8	1,2	4,7
Terre-Neuve-et-Labrador	7,2	4,5	-	-	0,9	-
Île-du-Prince-Édouard	4,9	3,0	3,0	3,2	2,0	-
Nouvelle-Écosse	2,3	3,4	-	3,9	4,2	5,1
Nouveau-Brunswick	3,0	2,3	2,3	-	-	4,5
Québec	2,0	2,1	2,1	3,1	3,1	-
Ontario	2,9	3,6	3,8	3,7	3,4	3,0
Prairies	4,8	3,2	2,9	3,6	3,1	2,5
Manitoba	4,6	3,0	2,7	3,2	3,4	3,0
Saskatchewan	4,5	3,4	-	-	0,5	1,7
Alberta	5,2	3,5	3,6	3,7	3,2	2,5
Colombie-Britannique	2,2	1,2	0,5	-1,1	-4,5	0,1
Territoires	3,0	2,5	2,5	-	3,0	-
Multiprovince	-	-	-	-	-	-
Fédéral	2,9	3,0	4,5	3,3	2,4	2,8
SECTEUR PRIVÉ						
Canada	2,6	1,2	1,6	2,7	2,5	0,9
Atlantique	2,7	2,9	2,6	2,4	3,1	2,5
Terre-Neuve-et-Labrador	3,0	2,5	2,2	-	-	2,5
Île-du-Prince-Édouard	-	3,8	-	-	-	-
Nouvelle-Écosse	4,0	2,7	2,0	1,3	3,6	-
Nouveau-Brunswick	1,4	3,7	3,5	3,4	2,1	-
Québec	2,4	2,6	2,6	2,8	2,5	3,2
Ontario	3,3	1,9	1,3	2,4	2,8	3,1
Prairies	1,5	1,4	-	4,0	2,2	2,4
Manitoba	1,3	0,6	-	-	1,3	4,1
Saskatchewan	1,6	2,6	-	-	2,5	-
Alberta	1,6	1,6	-	4,0	2,4	2,2
Colombie-Britannique	1,4	1,4	1,4	4,0	1,7	1,6
Territoires	-	-	-	-	-	-
Multiprovince	4,3	2,4	-	-	2,3	2,7
Fédéral	2,7	-0,1	2,7	2,8	2,4	-0,3

Tableau 5

Grands règlements salariaux – Secteur d'activité selon l'année et le trimestre

	2002	2003	2003-2004 4	1	2	3
Tous les secteurs						
Nombre de conventions	361	344	79	73	130	66
Nombre d'employés	984 610	617 360	137 850	140 200	377 300	159 190
Durée en mois	29,5	34,5	37,0	28,8	36,6	33,2
Rajustement salarial en %	2,8	2,5	2,0	2,8	1,3	1,3
Industries primaires						
Nombre de conventions	3	2	-	3	1	1
Nombre d'employés	1 880	1 410	-	3 380	660	1 000
Durée en mois	36,5	36,0	-	36,0	36,0	36,0
Rajustement salarial en %	2,1	2,7	-	3,1	2,8	2,5
Services publics						
Nombre de conventions	15	13	2	4	1	3
Nombre d'employés	19 130	25 850	3 510	4 580	900	4 040
Durée en mois	33,0	33,8	36,0	16,0	52,0	36,0
Rajustement salarial en %	2,4	2,4	2,6	3,2	3,6	3,1
Construction						
Nombre de conventions	12	5	2	2	39	6
Nombre d'employés	23 660	3 110	1 200	15 200	171 580	13 610
Durée en mois	47,4	44,2	48,0	36,0	36,9	42,2
Rajustement salarial en %	1,2	2,7	3,5	2,6	2,7	2,5
Fabrication						
Nombre de conventions	49	46	8	10	18	8
Nombre d'employés	90 530	41 860	5 830	9 900	28 640	7 770
Durée en mois	38,2	41,1	41,2	32,7	53,1	35,6
Rajustement salarial en %	3,5	2,4	2,6	2,3	1,8	3,5
Commerce de gros et de détail						
Nombre de conventions	19	15	7	1	3	1
Nombre d'employés	51 720	47 230	33 600	950	10 280	4 000
Durée en mois	45,2	50,7	49,4	36,0	41,4	75,0
Rajustement salarial en %	1,8	1,3	1,3	2,7	1,6	1,5

Tableau 5 (suite)

Grands règlements salariaux – Secteur d'activité selon l'année et le trimestre

			2003-2004			
	2002	2003	4	1	2	3
Transport						
Nombre de conventions	12	27	7	4	7	12
Nombre d'employés	29 580	114 180	9 140	14 920	5 220	34 500
Durée en mois	31,5	37,1	40,2	42,8	37,0	27,1
Rajustement salarial en %	2,8	1,7	2,5	3,1	2,8	-1,1
Information et culture						
Nombre de conventions	8	10	4	1	1	2
Nombre d'employés	23 160	10 590	2 770	1 100	1 460	11 690
Durée en mois	34,6	39,8	39,9	36,0	24,0	43,4
Rajustement salarial en %	3,0	2,2	2,8	2,7	2,2	2,9
Finance et services professionnels						
Nombre de conventions	8	6	2	-	1	2
Nombre d'employés	12 560	5 030	1 250	-	740	1 190
Durée en mois	55,2	39,3	56,2	-	28,0	30,6
Rajustement salarial en %	2,0	2,6	3,3	-	0,0	3,2
Éducation, santé et services sociaux						
Nombre de conventions	167	163	27	31	44	23
Nombre d'employés	490 620	232 220	30 420	61 040	131 980	71 810
Durée en mois	23,6	26,8	29,7	27,1	30,8	29,8
Rajustement salarial en %	3,0	3,4	3,6	2,4	-0,8	1,4
Loisirs et hôtellerie						
Nombre de conventions	12	8	2	-	2	2
Nombre d'employés	10 400	7 270	1 600	-	5 150	2 850
Durée en mois	43,6	42,2	48,0	-	44,2	36,0
Rajustement salarial en %	2,5	2,6	2,6	-	3,2	1,7
Administration publique						
Nombre de conventions	56	49	18	17	13	6
Nombre d'employés	231 370	128 610	48 530	29 130	20 690	6 730
Durée en mois	30,0	37,0	30,7	20,6	44,7	33,9
Rajustement salarial en %	2,6	2,3	1,2	3,4	2,1	2,7

Tableau 6

Grands règlements salariaux – Ventilation pour le secteur public selon l'année et le trimestre

	2002	2003	2003-2004 4	1	2	3
Administration fédérale						
Nombre de conventions	11	4	-	3	2	2
Nombre d'employés	54 800	20 650	-	2 610	1 650	1 490
Durée en mois	34,6	33,2	-	35,0	43,3	31,7
Rajustement salarial en %	2,9	3,1	-	3,3	2,5	2,4
Sociétés fédérales de la couronne						
Nombre de conventions	4	7	2	-	1	3
Nombre d'employés	5 390	60 650	2 150	-	1 460	2 680
Durée en mois	36,3	45,3	27,1	-	24,0	36,0
Rajustement salarial en %	2,7	3,0	3,9	-	2,2	3,0
Administration provinciale						
Nombre de conventions	24	24	14	6	6	-
Nombre d'employés	135 570	62 730	43 710	14 720	12 460	-
Durée en mois	27,0	31,4	29,8	12,0	42,4	-
Rajustement salarial en %	2,3	1,7	1,0	3,5	2,2	-
Administration locale						
Nombre de conventions	31	40	10	7	8	6
Nombre d'employés	62 230	74 450	12 900	8 940	12 640	6 730
Durée en mois	34,5	43,7	41,8	33,3	47,2	33,9
Rajustement salarial en %	3,0	2,7	2,7	3,2	2,4	2,7
Éducation, santé et bien-être						
Nombre de conventions	168	163	29	31	41	23
Nombre d'employés	490 290	227 240	31 640	62 950	129 800	71 810
Durée en mois	23,7	26,7	30,2	26,3	30,6	29,8
Rajustement salarial en %	3,0	3,4	3,6	2,4	-0,8	1,4
Services publics						
Nombre de conventions	11	10	2	4	-	2
Nombre d'employés	11 780	23 630	3 510	12 310	-	1 560
Durée en mois	32,6	35,1	36,0	36,9	-	36,0
Rajustement salarial en %	3,1	2,3	2,6	3,3	-	3,3

Tableau 7

Indicateurs économiques choisis selon l'année et le trimestre

	2002	2003	2003-2004 4	1	2	3
Rajustement salarial en %						
Conventions ratifiées	2,8	2,5	2,0	2,8	1,3	1,3
Secteur public	2,9	2,9	2,2	2,8	-0,4	1,6
Secteur privé	2,5	1,2	1,6	2,7	2,5	0,9
Rajustement salarial en %						
Conventions en vigueur	3,0	2,7	2,6	2,5	1,8	1,5
Secteur public	3,2	2,8	2,7	2,6	1,7	1,3
Secteur privé	2,6	2,4	2,3	2,2	2,0	1,9
†**Indice des prix à la consommation**						
Taux de variation[1]	2,2	2,8	1,7	0,9	2,2	2,0
†**PIB[2] au prix de base[3]**						
Taux de variation[1]	3,4	2,2	1,9	2,3	3,2	3,7
‡**Taux de productivité du travail en %**	1,2	-0,1	-0,1	0,1	0,9	1,2
‡**Coût unitaire de la main-d'œuvre en %**	0,5	1,5	1,2	1,4	1,4	1,2
†**Taux de chômage[3] en %**	7,7	7,6	7,5	7,4	7,2	7,1
†**Emploi[3] en milliers**	15 412	15 746	15 875	15 917	15 996	16 050
Taux de variation[1]	2,2	2,2	1,8	1,6	1,9	1,9
†**Gains hebdomadaires moyens[3]**	681,81$	689,60$	694,11$	697,55$	701,64$	700,56$
Taux de variation[1]	2,0	1,2	1,2	1,7	1,9	1,6
†**Gains horaires moyens**	17,09$	17,20$	17,40$	17,56$	17,78$	17,86$
Taux de variation[1]	1,8	0,7	2,2	3,0	3,7	3,7

[1] Taux de variation par rapport à la même période l'année précédente.

[2] PIB – Produit intérieur brut au prix de base (1997).

[3] Données désaisonnalisées.

† Statistique Canada.

‡ Ministère des finances Canada.

NOTES TECHNIQUES

Les renseignements contenus dans le présent rapport sont extraits des conventions collectives au Canada visant 500 employés ou plus, dans l'ensemble des industries. Quelques conventions ont été exclues, soit celles où les employés sont rémunérés à la pièce ou selon le nombre de kilomètres parcourus.

L'industrie de la construction est exclue avant 1983.

Le taux de base

Le taux de base est celui qui s'applique à la catégorie des ouvriers qualifiés, la plus faiblement rémunérée dans le groupe de négociation. En général, le taux de base est le taux de salaire d'une classe d'emploi composée de manoeuvres et d'employés spécialisés. Tel n'est cependant pas le cas pour les conventions qui ne s'appliquent qu'aux travailleurs qualifiés et aux professionnels.

Puisque seul le taux de base d'une convention est utilisé, les données sur les variations en pourcentage qui en résultent ne reflètent pas nécessairement les variations moyennes des salaires de tous les employés du groupe de négociation. Ainsi, lorsqu'une augmentation générale est négociée pour toutes les catégories, en cents l'heure (ou autrement en argent), les calculs à partir du taux de base donnent des résultats plus élevés que les calculs à partir de tout autre taux plus élevé, y compris le taux moyen. Dans le cas des négociations concernant différentes catégories où les augmentations en pourcentage ou en argent varient, le calcul à partir du taux de base peut donner des résultats supérieurs ou inférieurs à ceux du calcul effectué à partir du taux moyen. Lorsqu'une augmentation générale est négociée en pourcentage pour toutes les catégories, le calcul à partir du taux de base donne des résultats analogues à ceux du calcul basé sur tout autre taux, y compris le taux moyen. Il y aurait lieu de noter qu'on ne dispose pas de renseignements sur les taux moyens de tous les employés d'un groupe de négociation.

Augmentation effective des salaires

L'augmentation effective des salaires se définit comme l'augmentation des taux de rémunération comprenant les paiements prévus en vertu des **clauses d'indemnité de vie chère (IVC).** On prévoit les versements à effectuer en vertu de ces clauses en chiffrant les caractéristiques des clauses d'IVC de chaque convention et en utilisant les augmentations effectives de l'indice des prix à la consommation (IPC) qui sont disponibles et un taux d'inflation projeté pour la période restante de chaque convention collective. Dans les trimestres suivants, ces prévisions seront réévaluées à l'aide de nouvelles valeurs d'IPC, à mesure que celles-ci deviendront disponibles.

Dans le présent rapport, quand les données effectives du taux d'inflation n'étaient pas disponibles, nous avons simulé un **taux d'inflation de 2,0 %**. Ce chiffre se fonde sur la moyenne des prévisions de taux d'inflation produits par des agences de recherche et des institutions financières. Le sommaire des taux d'inflation prévus par ces institutions ne constitue en aucune façon une prévision officielle de Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Lorsque d'autres taux d'inflation sont utilisés, les taux d'augmentation de salaire pour les nouveaux règlements peuvent changer. Le taux d'inflation prévu sera révisé périodiquement afin de refléter les conditions économiques courantes.

En faisant intervenir des prévisions raisonnables des versements futurs effectués en vertu des clauses d'IVC, la notion d'augmentation salariale effective facilite une comparaison exacte des conventions avec ou sans clause d'IVC et permet, toutes conventions confondues, d'obtenir une meilleure mesure des règlements salariaux.

Secteurs public et privé

La principale unité d'observation est l'unité de négociation collective; toutefois, la désignation aux fins de l'inclusion dans le secteur public se fonde sur les caractéristiques de l'employeur avec lequel une unité négocie. La mention de ces caractéristiques rend les lignes directrices conformes aux expressions « unités institutionnelles » ou « entités » utilisées par Statistique Canada.

Même si les critères s'appliquent uniquement à la classification du secteur public, *le secteur privé est défini par défaut.*

Les unités de négociation du secteur public négocient les salaires ou les autres conditions de travail avec un

employeur qui fait partie d'une administration publique ou d'une entreprise publique ou un agent de celles-ci. Ce qui distingue ces deux groupes, c'est que l'un a des activités « non commerciales » (administration publique) tandis que l'autre a des activités « commerciales » (entreprise publique).

Administration publique (non commerciale)

L'administration publique englobe toutes les entités non commerciales contrôlées par les gouvernements et financées principalement au moyen d'impôts ou d'autres fonds publics. Ces entités fournissent des biens et (ou) services gratuitement ou à des prix indépendants du marché, puisqu'elles ne visent pas à faire des profits.

Les sous-secteurs de l'administration publique sont indiqués ci-après :

(1) administration fédérale
Dans l'administration fédérale, la négociation collective est régie par la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (parties 1 et 2) et par la *Loi sur les relations de travail au Parlement.*

(2) administrations provinciales et territoriales
a) services administratifs;
b) organismes ou institutions dans le domaine des soins de santé, de l'enseignement ou des services sociaux :
(i) hôpitaux publics,
(ii) établissements provinciaux de soins pour bénéficiaires internes,
(iii) universités,
(iv) collèges, institutions professionnelles,
(v) entreprises commerciales de services sociaux,
(vi) établissements provinciaux d'enseignement élémentaire et secondaire.

(3) services des administrations locales
a) organismes des administrations locales comme les municipalités, les conseils, les commissions;
b) conseils scolaires;
c) services sociaux : établissements au niveau local dont l'activité principale consiste à offrir uniquement des soins à domicile, par exemple les foyers pour personnes âgées, aveugles ou séniles, les pensions pour les personnes âgées, les garderies, les refuges.

Entreprise publique (commerciale)

Les activités commerciales du secteur public se divisent en trois grands sous-groupes, selon le degré de contrôle exercé par l'administration publique :

(1) contrôle direct
L'entreprise est contrôlée directement par une administration publique si l'une des conditions suivantes s'applique :
(a) l'administration publique détient directement plus de 50 % des participations avec droit de vote;
(b) l'administration publique a une option irrévocable ou le droit d'acquérir des actions, ou bien elle a une dette convertible ou un droit sur l'actif qu'elle peut réaliser à sa discrétion.

(2) contrôle effectif
Une entreprise est contrôlée de fait par une administration publique si l'une des conditions suivantes s'applique :
(a) l'administration publique a un droit de vote important, où « important » signifie :
(i) sa part est le bloc de participation avec droit de vote le plus considérable; et
(ii) sa part représente plus de 33,3 % de la participation avec droit de vote; et
(iii) le bloc est plus grand que le pourcentage combiné de deux autres blocs les plus importants;
(b) l'entreprise déclare qu'elle est de fait contrôlée par une administration publique;
(c) il existe une méthode ou une variété de méthodes (par exemple droit de vote important, ententes techniques, gestion des approvisionnements ou contrat d'approvisionnement, contrats de gestion, coordination des conseils d'administration, etc.).

(3) contrôle indirect
Une entreprise commerciale est sous le contrôle indirect d'une administration publique si cette administration exerce un contrôle direct ou effectif sur une entreprise publique qui elle-même exerce un contrôle direct ou effectif sur cette entreprise commerciale.

Durée des conventions collectives

Michel Hébert
Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail, Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Introduction

En 1999, dans un article publié dans la Gazette du travail[1], la Direction de l'information sur les milieux de travail a étudié la question de l'allongement de la durée moyenne des conventions collectives, en utilisant sa base de données sur les ententes visant 500 travailleurs et plus, pour l'ensemble du Canada. La principale constatation était la forte croissance de la proportion de conventions collectives de longue durée (plus de 36 mois) qui passait d'à peine 1 à 2 % des conventions ratifiées en 1990, à 26,5 % au cours de l'année 1999.

Cette tendance était corroborée par la durée moyenne annuelle des conventions collectives qui passait de 28,4 mois en 1990, au pic de 36 mois en 1999. Nous avions aussi noté que le secteur privé, particulièrement celui de la fabrication, avait exercé une influence prépondérante sur l'allongement de la durée des conventions collectives, et que la durée moyenne des conventions variait beaucoup d'une administration à l'autre.

Comme il est toutefois difficile d'isoler l'effet du secteur industriel où certains syndicats sont mieux implantés, l'analyse de l'affiliation syndicale n'a pas été reprise. Les conventions collectives stipulant une disposition de réouverture des négociations n'ont pas été reprises en analyse car il s'agissait d'un phénomène négligeable qui se manifeste sous forme de clauses remorques prévoyant des rajustements salariaux liés à des facteurs externes à l'unité de négociation.

Dans cet article, nous avons décidé de reprendre l'analyse de la période de 1994 à 2003, selon l'administration ou la région et le secteur d'activité, afin de déterminer si le phénomène de l'accroissement de la durée des conventions collectives avait pris de l'ampleur, s'était stabilisé ou encore résorbé.

Méthodologie

Cette recherche porte sur 3 922 conventions collectives visant 500 travailleurs et plus, ratifiées entre janvier 1994 et décembre 2003 dans l'ensemble du Canada. Le nombre de conventions collectives ratifiées au cours de cette période est supérieur au nombre d'unités de négociation, un groupe d'employés pouvant conclure plus d'une convention. Quant à la durée moyenne, il s'agit d'une donnée pondérée en vertu du nombre de travailleurs visés.

D'après l'article publié en 1999, une convention collective de longue durée est une convention collective d'une durée de plus de 36 mois. En fait, pour déterminer la durée d'une convention, nous avons utilisé le jour suivant la fin de la convention précédente, qui peut ne pas être la date d'entrée en vigueur. Toutefois, dans la majorité des cas, cette date est rétroactive au jour qui suit la fin de la convention précédente[2].

---

1 Conventions collectives de longue durée et clauses de réouverture des négociations, *Gazette du travail*, automne 1999, Vol. 2, N° 3, p. 42-58.

2 Dans environ 775 cas (19,8 %), dont la moitié provient du secteur privé, la date d'entrée en vigueur est ultérieure au jour qui suit la fin de la convention collective précédente. Si nous avions utilisé la date d'entrée en vigueur, l'effet global réduirait de 1,8 mois la durée moyenne des conventions collectives.

Par ailleurs, afin d'identifier les tendances profondes quant à la durée moyenne des conventions collectives, l'analyse a été basée sur deux périodes quinquennales (lustres), soit la période de 1994-1998, comparée à celle de 1999-2003, ce qui permet de minimiser les effets de la variabilité des données annuelles sur la durée des conventions.

Allongement de la durée moyenne des conventions collectives

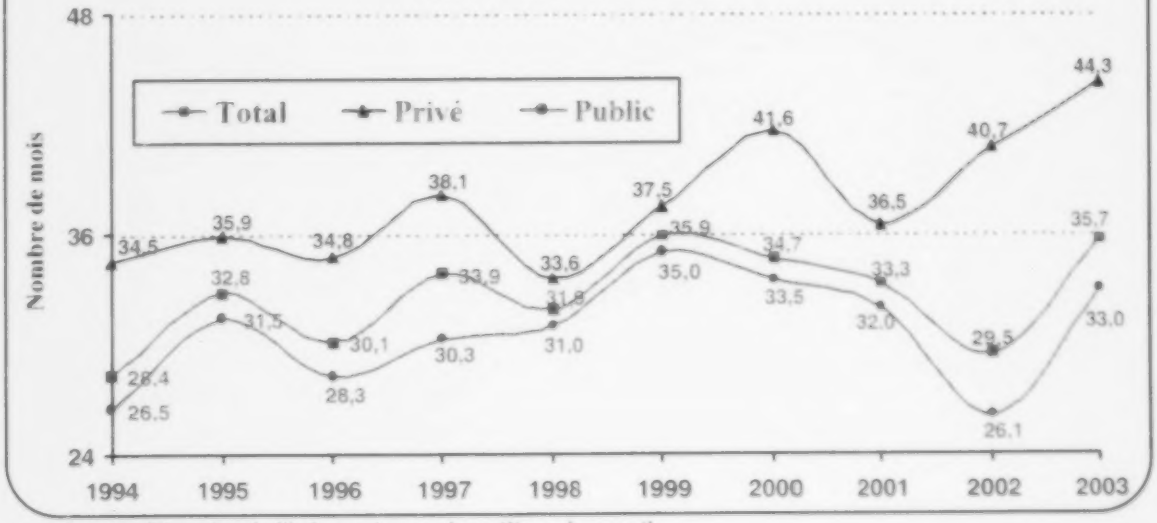
La durée moyenne annuelle des conventions collectives a augmenté de 7,3 mois, passant de 28,4 mois en 1994, à 35,7 mois en 2003 (voir Graphique A). C'est dans le secteur privé qu'elle a augmenté le plus, passant de 34,5 à 44,3 mois, alors qu'elle est passée de 26,5 à 33 mois dans le secteur public[3].

L'examen du graphique A montre que la durée moyenne annuelle des conventions collectives dans le secteur privé est supérieure à 36 mois depuis 1999, alors que la durée moyenne la plus longue pour le secteur public a été atteinte la même année avec 35 mois. Le graphique A démontre aussi l'influence importante du secteur public sur la durée moyenne de l'ensemble des conventions collectives, alors que la courbe « total » est soudée aux fluctuations des courbes du secteur public. Signalons que 62,4 % des 3 922 conventions collectives sous étude, et 71,7 % des 8 859 070 employés visés proviennent du secteur public.

Cet effet est particulièrement visible avec la réduction de la durée des conventions collectives de 35,9 mois à 26,1 mois entre 1999 et 2002. Cette réduction s'explique, en grande partie, par la ratification d'un grand nombre de conventions collectives d'une durée de 12 mois dans les secteurs de l'éducation primaire et secondaire en Ontario[4], entre

Graphique A

Durée moyenne des conventions collectives selon l'année et le secteur



Source: Direction de l'information sur les milieux de travail.

[3] Pour l'ensemble de la période 1994-2003, la durée moyenne pondérée des conventions collectives a été de 32,5 mois (37,2 mois dans le secteur privé et 30,6 mois dans le secteur public).

[4] Dans ce secteur, 29 conventions collectives d'une durée de 12 mois ont été ratifiées en 2000 (3,8 % des employés visés et 7,4 % des ententes de 2000) alors qu'en 2001, 30 conventions ont été signées (4,4 % des employés visés et 7,2 % des ententes de 2001).

2000 et 2001, et dans le secteur public et parapublic au Québec en 2002[5].

La proportion des conventions collectives de longue durée est de 21,0 % pour les conventions de plus de 36 mois, de 14,5 % pour celles de 48 mois et plus, et de 5,2 % pour celles de 60 mois et plus. Entre le lustre de 1994-1998 et celui de 1999-2003, la proportion des conventions collectives de longue durée est passée de 17,7 à 24,5 %. Dans le cas des conventions collectives de 48 mois et plus, cette proportion est passée de 11,7 à 17,5 %, et pour celles de 60 mois et plus, de 4,6 à 5,7 %.

Conventions collectives de longue durée : prédominance du secteur privé

Le secteur privé compte la majorité des 824 conventions collectives de longue durée ratifiées entre 1994 et 2003. En effet, alors que la proportion des conventions collectives du secteur privé comprises dans l'analyse est de 37,6 %, celle des conventions collectives de longue durée[6] s'élève à 54,2 %. De plus, si on examine l'ensemble des employés visés, 28,3 % d'entre eux proviennent du secteur privé. En comparaison, pour les conventions collectives de longue durée, cette proportion s'établit à 41,9 % des 1 968 325 employés visés.

Le graphique B montre que dans le secteur privé, la proportion des conventions collectives de longue durée est passée du quart à plus du tiers entre le lustre de 1994-1998 (24,7 %) et celui de 1999-2003 (37,8 %). Dans le secteur public, cette proportion passait de 12,7 % à 17,8 % au cours de la même période. Quant aux conventions collectives de 48 mois et plus, elles ont aussi fortement augmenté, passant de 17,9 à 26,6 % dans le secteur privé et de 7,3 à 12,9 % dans le secteur public.

Pour l'ensemble de la période, 69,1 % des 824 conventions de longue durée ont une durée de 48 mois et plus, alors que le quart (24,6 %) a une durée de 60 mois et plus. La proportion des conventions de 60 mois et plus est de 31,5 % dans le secteur privé, et de 16,4 % dans le secteur public. Il est intéressant de constater que lorsqu'une convention collective dépasse le cap de 36 mois, elle a souvent une durée de 48 mois ou plus.

La durée moyenne des conventions collectives de longue durée a aussi augmenté, passant de 46,4 mois au cours de la période 1994-1998, à 49,9 mois de 1999-2003. C'est dans le secteur public qu'elle a le plus augmenté, passant de 43 à 48,9 mois[7], alors qu'elle passait de 50 à 51,4 mois dans le secteur privé. Quant à la durée moyenne des conventions collectives de longue durée, il ne semble pas y avoir de différence significative entre les secteurs public et privé.

Durée des conventions collectives selon la sphère de compétence

Le nombre des conventions collectives visant 500 travailleurs et plus, ratifiées entre janvier 1994 et décembre 2003 varie grandement selon l'administration. À cet égard, l'Ontario compte 39,5 % de ces conventions; les provinces des Prairies, 18,3 %; le Québec, 14,5 %; la Colombie-Britannique, 10,5 %; la sphère de compétence fédérale, 9,6 %; les provinces de l'Atlantique, 7,2 %; et les territoires, 0,5 %. Fait intéressant, l'Ontario, qui compte 39,5 % des conventions ratifiées, ne représente que 31,3 % des employés visés alors que la sphère de compétence fédérale, qui compte 9,6 % des conventions, représente 17,4 % des employés visés (voir graphique C).

---

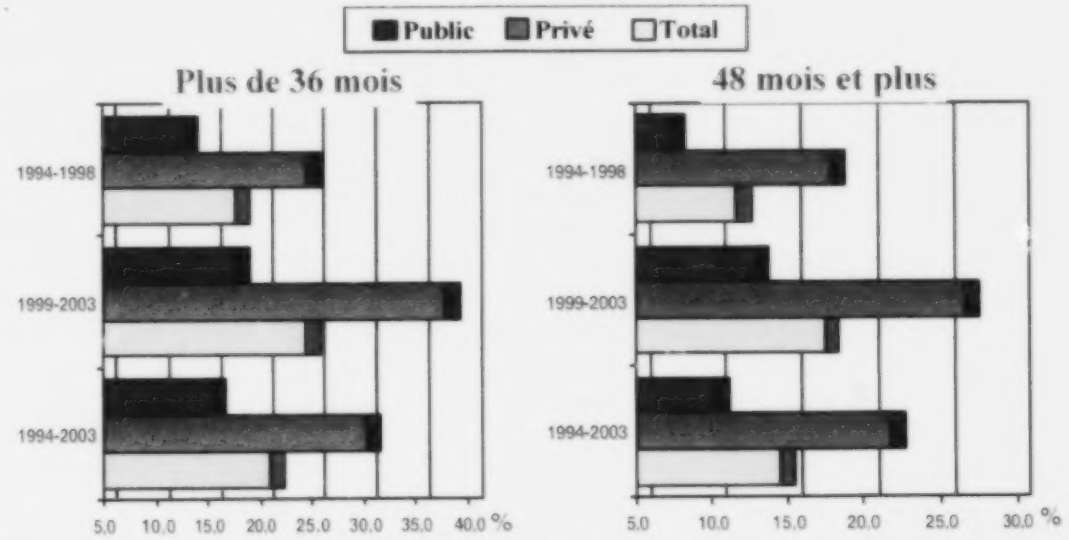
[5] Prolongation de 53 conventions collectives pour une durée de 12 mois afin de permettre la négociation de l'équité salariale dans le secteur public et parapublic du Québec. Ces ententes représentent 26,6 % des employés visés et 14,9 % des ententes ratifiées en 2002.

[6] En 2002 et 2003 dans le secteur privé, quoique le nombre de conventions collectives ratifiées soit relativement faible (200), plus de la moitié d'entre elles étaient de longue durée.

[7] Les 98 ententes de 48 mois (1998-2002) ratifiées dans les secteurs public et parapublic du Québec au début de 2000 ont exercé une influence sur ces résultats puisqu'elles représentent 43 % des conventions de longue durée ratifiées au cours de cette période.

Graphique B

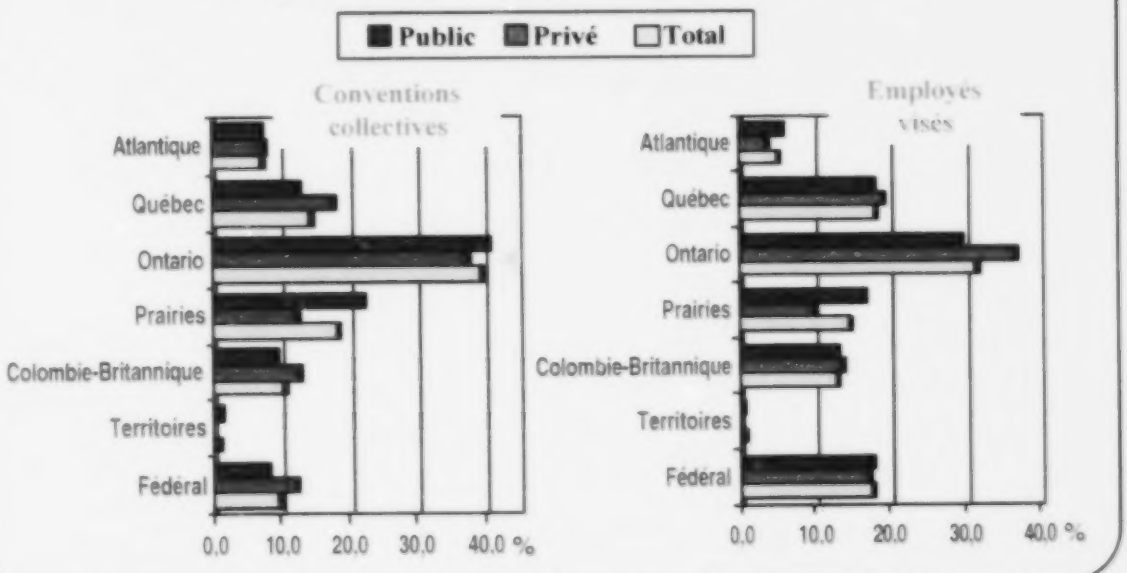
Proportion des conventions collectives selon la durée et la période



Source: Direction de l'information sur les milieux de travail.

Graphique C

Proportion des conventions collectives ratifiées et du nombre d'employé(e)s selon la région/sphère de compétence et le secteur (1994-2003)



Source: Direction de l'information sur les milieux de travail.

Si l'on examine la durée moyenne des conventions ratifiées au cours de la période 1994-2003[8], elle est plus longue dans les provinces de l'Atlantique, soit 37,8 mois (voir le graphique D). Ceci est largement dû au Nouveau-Brunswick où la durée moyenne des conventions collectives atteint 41,8 mois, seule province où la durée des conventions est plus longue dans le secteur public (42,1 mois) que dans le secteur privé (40,7 mois).

Le Nouveau-Brunswick est suivi du Québec (35,5 mois) et de la Colombie-Britannique (35,3 mois). Dans ces deux cas, ceci est largement dû au secteur privé où la durée moyenne des conventions est de 39,4 mois[9]. Le secteur privé enregistre la plus courte durée des conventions à Terre-Neuve-et-Labrador (29,6 mois), dans la sphère de compétence fédérale (34,8 mois) et en Alberta (35 mois). Le secteur public affiche la plus courte durée des conventions en Ontario (28 mois), dans la sphère de compétence fédérale (28,3 mois) et les provinces des Prairies (29,3 mois). Dans ce dernier cas, ceci est largement dû au secteur public de l'Alberta où la durée moyenne pour l'ensemble de la période est de 26,9 mois.

Vu l'influence importante des règlements survenus au début des années 2000 dans les secteurs de l'éducation primaire et secondaire en Ontario, nous en avons vérifié l'impact sur nos résultats. Si l'on exclut ce secteur[10], la durée moyenne des conventions collectives en Ontario s'allonge de 3 mois à 33,9 mois. Évidemment, l'effet est principalement ressenti dans le secteur public où la durée moyenne passe de 28 à 31,6 mois. L'impact est légèrement plus important si l'on ne considère que la période 1999-2003, avec un allongement de 3,9 mois (36,7 mois), et de 5,1 mois (35,7 mois) si on se limite au secteur public. Pour l'ensemble des conventions collectives, l'allongement est de 0,9 mois (33,4 mois).

Nous avons procédé à un exercice similaire pour le Québec en excluant le secteur de la santé, de l'éducation et des services sociaux. L'impact est aussi relativement important pour cette administration avec un allongement de 3,9 mois de la durée des conventions collectives qui passe de 35,5 à 39,4 mois pour l'ensemble de la période 1994-2003. Toutefois, l'impact se fait sentir au cours de la période 1999-2003, avec un allongement de 7,2 mois de la durée des conventions collectives qui passe de 35,5 à 42,8 mois.

En comparant le lustre 1994-1998 à celui de 1999-2003, l'on note que la durée moyenne des conventions collectives ratifiées dans les provinces de l'Atlantique[11] est passée de 36,2 à 40 mois (voir le graphique E). Dans le secteur privé, elle est passée de 33,6 à 40,1 mois, alors que dans le secteur public, la durée moyenne des conventions a augmenté de 36,9 à 39,3 mois. De plus, dans le secteur privé des provinces de l'Atlantique, les allongements les plus significatifs du premier au second lustre se sont produits en Nouvelle-Écosse (32,3 à 44,4 mois) et à Terre-Neuve-et-Labrador (25,6 à 33,8 mois). Dans le secteur public, les allongements ont été enregistrés au Nouveau-Brunswick (39,6 à 46,2 mois) et à l'Île-du-Prince-Édouard (25,6 à 33,8 mois). Quoique la durée moyenne ait augmenté dans l'ensemble des provinces de l'Atlantique, c'est à l'Île-du-Prince-Édouard et au Nouveau-Brunswick qu'elle a augmenté le plus, passant respectivement de 26,8 à 35,4 mois, et de 39,7 à 45,2 mois. En comparaison, elle est passée de 34,8 à 37,9 mois en Nouvelle-Écosse, et de 35,8 à 38,5 mois à Terre-Neuve-et-Labrador.

---

[8] L'on se rappellera que pour l'ensemble de la décennie 1994-2003, la durée moyenne des conventions collectives a été de 32,5 mois (37,2 mois dans le secteur privé et 30,6 mois dans le secteur public).

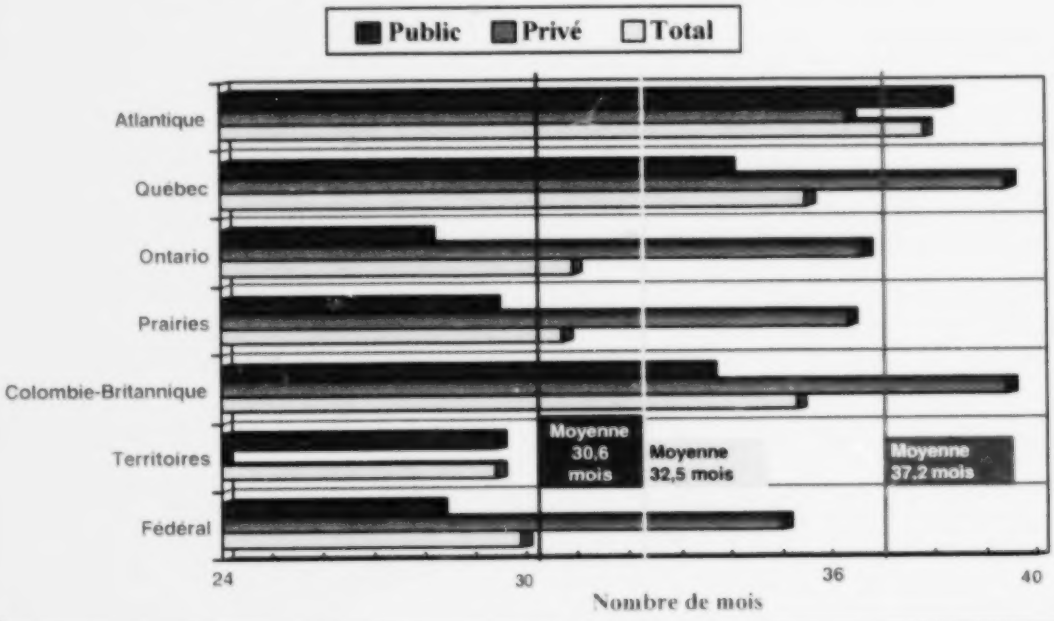
[9] La durée moyenne pour le secteur public y est respectivement de 33,9 et 33,5 mois.

[10] Il s'agit de 598 conventions collectives dont la durée moyenne est de 22,5 mois. On en relève 281 pour la période 1994-1998 avec une durée moyenne de 21,8 mois, et 317 pour la période 1999-2003 avec une durée moyenne de 23 mois.

[11] On parle ici de 287 conventions collectives visant 457 378 employés, soit 7,3 % de l'ensemble des conventions collectives et 5,2 % des employés visés.

Graphique D

Durée moyenne des conventions collectives ratifiées selon la région/sphère de compétence et le secteur (1994-2003)



Source: Direction de l'information sur les milieux de travail.

Dans le secteur privé, au cours de la période 1999-2003, si l'on exclut l'Île-du-Prince-Édouard et la Nouvelle-Écosse[12], la Colombie-Britannique et le Québec enregistrent la durée moyenne la plus longue avec 43,6 mois et 42,2 mois respectivement[13]. Dans le premier cas, il s'agit d'un allongement de 6,7 mois par rapport au lustre précédent, comparativement à 5,9 mois pour le second. Alors que la durée moyenne, dans le secteur public du Québec, a légèrement diminué à 33,1 mois, elle est passée de 31,8 à 35,5 mois en Colombie-Britannique. En Ontario, l'allongement a été plus significatif dans le secteur public, où la durée moyenne est passée de 25,1 à 30,6 mois, que dans le secteur privé où elle a augmenté de 35,3 à 38 mois.

Dans les provinces des Prairies, l'allongement le plus important a eu lieu dans le secteur privé où la durée moyenne est passée de 34,6 à 38,5 mois. Si on fait exception du Manitoba où la durée moyenne dans le secteur privé s'est réduite de près de quatre mois entre 1994-1998 (39,9 mois) et 1999-2004 (36,1 mois), elle a augmenté dans les autres administrations. Notamment, en Alberta où elle est passée de 32 à 39,3 mois, et en Saskatchewan (37,8 à 40,2 mois). Dans le secteur public, la durée moyenne est demeurée stable en Saskatchewan à 35 mois, alors qu'elle diminuait en Alberta de 28,3 à 25,3 mois et, qu'elle s'allongeait au Manitoba de 25,1 à 33,9 mois.

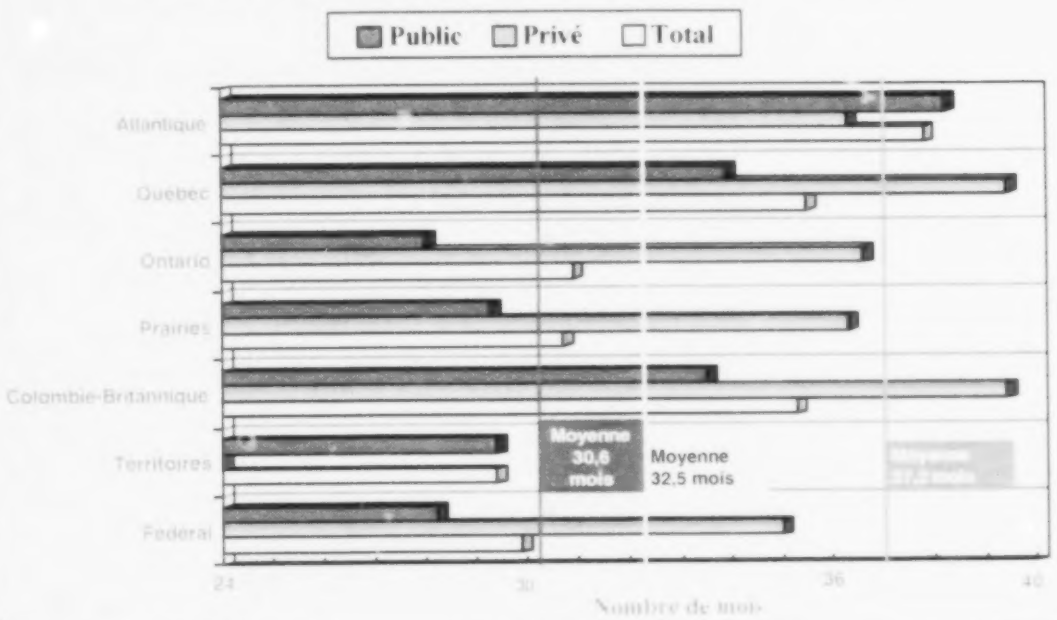
---

[12] Dans le cas de l'Île-du-Prince-Édouard, on parle de deux conventions d'une durée de 48 mois et en Nouvelle-Écosse, de 18 conventions d'une durée moyenne de 44,4 mois.

[13] Alors que la durée moyenne globale est demeurée stable à 35,5 mois entre les deux lustres au Québec, elle est passée de 33,5 à 37,6 mois en Colombie-Britannique.

Graphique D

Durée moyenne des conventions collectives ratifiées selon la région/sphère de compétence et le secteur (1994-2003)



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Dans le secteur privé, au cours de la période 1999-2003, si l'on exclut l'Île-du-Prince-Édouard et la Nouvelle-Écosse[12], la Colombie-Britannique et le Québec enregistrent la durée moyenne la plus longue avec 43,6 mois et 42,2 mois respectivement[13]. Dans le premier cas, il s'agit d'un allongement de 6,7 mois par rapport au lustre précédent, comparativement à 5,9 mois pour le second. Alors que la durée moyenne, dans le secteur public du Québec, a légèrement diminué à 33,1 mois, elle est passée de 31,8 à 35,5 mois en Colombie-Britannique. En Ontario, l'allongement a été plus significatif dans le secteur public, où la durée moyenne est passée de 25,1 à 30,6 mois, que dans le secteur privé où elle a augmenté de 35,3 à 38 mois.

Dans les provinces des Prairies, l'allongement le plus important a eu lieu dans le secteur privé où la durée moyenne est passée de 34,6 à 38,5 mois. Si on fait exception du Manitoba où la durée moyenne dans le secteur privé s'est réduite de près de quatre mois entre 1994-1998 (39,9 mois) et 1999-2004 (36,1 mois), elle a augmenté dans les autres administrations. Notamment, en Alberta où elle est passée de 32 à 39,3 mois, et en Saskatchewan (37,8 à 40,2 mois). Dans le secteur public, la durée moyenne est demeurée stable en Saskatchewan à 35 mois, alors qu'elle diminuait en Alberta de 28,3 à 25,3 mois et, qu'elle s'allongeait au Manitoba de 25,1 à 33,9 mois.

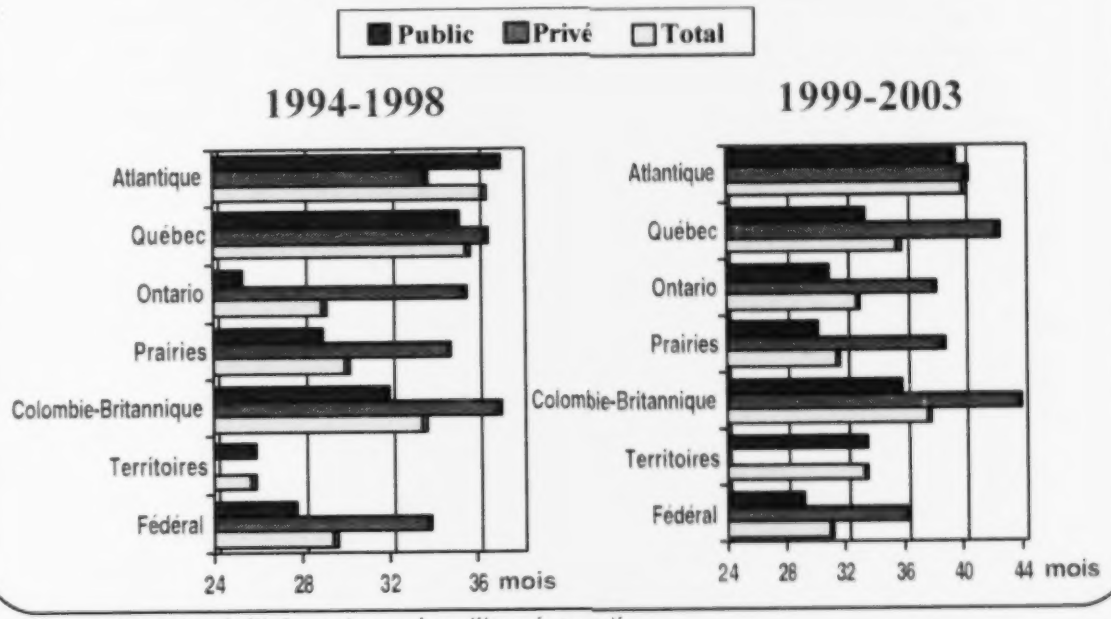
---

12. Dans le cas de l'Île-du-Prince-Édouard, on parle de deux conventions d'une durée de 48 mois et en Nouvelle-Écosse, de 18 conventions d'une durée moyenne de 44,4 mois.

13. Alors que la durée moyenne globale est demeurée stable à 35,5 mois entre les deux lustres au Québec, elle est passée de 33,5 à 37,6 mois en Colombie-Britannique.

Graphique E

Durée moyenne des conventions collectives ratifiées selon la région/sphère de compétence, le secteur et la période



Source: Direction de l'information sur les milieux de travail.

La proportion des conventions collectives de longue durée est plus élevée au Nouveau-Brunswick (59,6 %) et au Québec (40,9 %)[14]. De plus, cette proportion est beaucoup plus grande dans le secteur public du Nouveau-Brunswick (70,8 %) que dans le secteur privé (47,8 %) alors qu'elle est similaire dans les deux secteurs au Québec[15]. Ces deux provinces ont connu les plus fortes augmentations de ces proportions entre la période 1994-1998 et 1999-2003, soit de 52,6 à 70,3 % au Nouveau-Brunswick, et de 29,2 à 51,3 % au Québec (voir graphique F). La hausse la plus importante, entre 1994-1998 et 1999-2003, concerne les conventions collectives de 48 mois et plus au Québec où cette proportion est passée de 19,6 à 46,4 %. L'adoption du projet de loi 116 – une modification au *Code du travail du Québec* (le 19 mai 1994) – a permis la conclusion de conventions collectives de plus de 36 mois sauf dans le cas d'une première convention collective. En comparaison, elle est passée de 41,3 à 54,2 % au Nouveau-Brunswick.

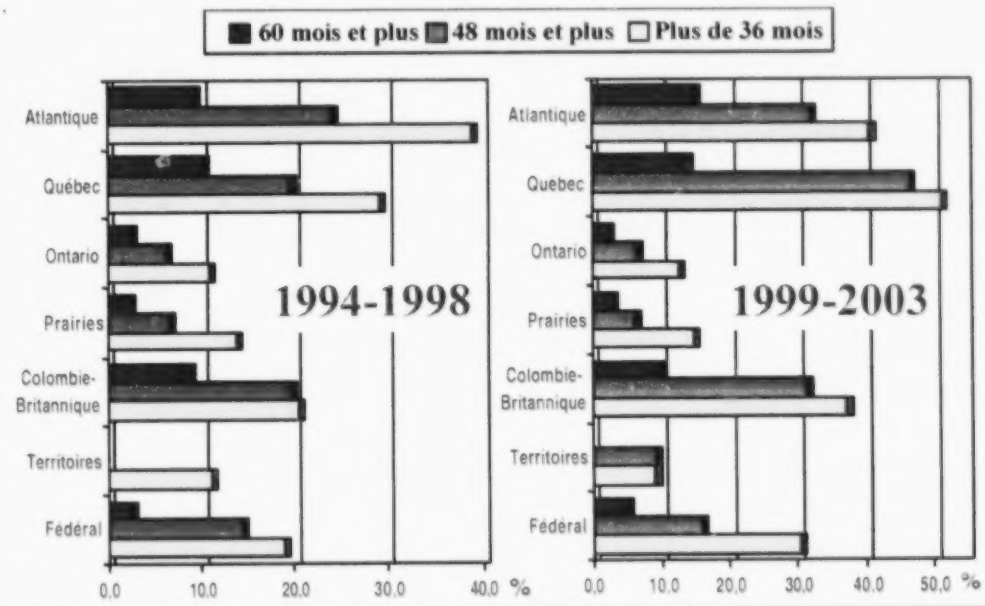
Il faut noter la faible proportion des conventions de longue durée en Ontario, soit 11,8 %, alors que cette province compte 40 % des conventions ratifiées et 30 % des employés visés. Même si on ne note pas de différence significative entre les lustres 1994-1998 et 1999-2003, les conventions collectives de longue durée sont plus nombreuses dans le secteur privé (23,3 %) que dans le secteur public (5,4 %). La situation dans les provinces des Prairies est assez similaire à celle de l'Ontario, bien que les écarts soient relativement plus faibles. Entre 1994-1998 et 1999-2003, la proportion des conventions

[14] 56 des 94 conventions collectives ratifiées au Nouveau-Brunswick, et 236 des 577 conventions ratifiées au Québec entre 1994 et 2003 ont une durée de plus de 36 mois.

[15] Elle est de 41,7 % pour le privé et de 40,2 % pour le public.

Graphique F

Proportion des conventions collectives ratifiées selon la région/sphère de compétence, la durée et la période



Source: Direction de l'information sur les milieux de travail.

collectives de longue durée s'est accrue de 14 à 19,6 % au Manitoba et de 10,5 à 23,5 % en Saskatchewan. Elle a diminué en Alberta de 14,7 à 9,9 %. Dans le cas des proportions pour les secteurs privé et public, elles sont respectivement de 25,4 % et de 13,3 % au Manitoba, de 33,3 % et de 10,3 % en Saskatchewan et de 18,9 % et de 10,5 % en Alberta.

Enfin, en Colombie-Britannique, l'on remarque une forte augmentation des conventions collectives de longue durée qui passent de 20,4 % en 1994-1998, à 37,2 % en 1999-2003. Ceci est aussi vrai pour les conventions de 48 mois et plus qui augmentent de 19,6 à 31,4 %. La proportion des conventions collectives de longue durée est beaucoup plus importante dans le secteur privé : soit 40,8 % pour les conventions de plus de 36 mois, 37,2 % pour celles de 48 mois et plus, et 16,2 % pour celles de 60 mois et plus[16].

Cette hausse d'ensemble des conventions collectives de longue durée s'applique à l'administration fédérale où elle est passée de 18,9 à 30,4 % entre 1994-1998 et 1999-2003. La proportion des conventions collectives de longue durée est deux fois plus importante dans le secteur privé où elle atteint 33,3 % pour les conventions de plus de 36 mois, et 20,4 % pour celles de 48 mois et plus.

Conventions collectives de longue durée selon l'industrie

La durée moyenne des conventions collectives ratifiées entre 1994 et 2003 varie grandement selon le secteur d'activité. Dans le secteur de l'éducation, de

[16] Dans le secteur public, ces proportions sont de 17,2 % pour les conventions de plus de 36 mois, et de 14,5 % pour celles de 48 mois et plus, et de 3,1 % pour celles de 60 mois et plus.

la santé et des services sociaux, la durée moyenne des conventions collectives est de 30,6 mois (voir graphique G) et a légèrement augmenté passant de 29,8 à 31,3 mois entre les lustres 1994-1998 et 1999-2003.

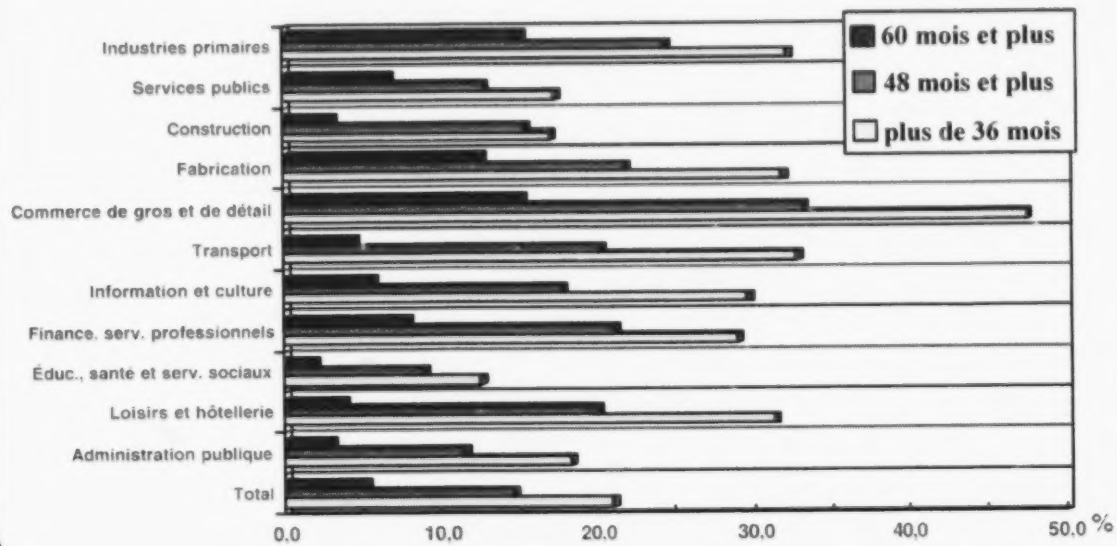
Les seuls secteurs ayant une durée moyenne inférieure sont ceux de l'administration publique et des services publics où la durée moyenne est respectivement de 29,1 et 30,5 mois. Toutefois, entre 1994-1998 et 1999-2003, la durée s'est allongée, passant de 27,9 à 30,2 mois dans l'administration publique, et de 25,3 à 36,1 mois dans les services publics.

À eux seuls, le secteur de l'éducation, de la santé et des services sociaux et celui de l'administration publique totalisent plus de la moitié des conventions collectives ratifiées (55 %) et près des deux tiers des employés visés (62,9 %)[17]. À ce titre, ils exercent une influence importante sur la durée moyenne des conventions collectives. Si on les excluait, la durée moyenne pour l'ensemble des conventions collectives s'allongerait de 3,8 mois pour atteindre 36,3 mois et, si on se limitait à la période 1999-2003, la durée moyenne passerait à 38,5 mois.

En effet, pour ces deux secteurs, la proportion des conventions collectives de longue durée n'est que de 14 %. Dans l'administration publique, cette proportion a même diminué de 19,9 à 16,4 % entre 1994-1998 et 1999-2003, alors qu'elle a doublé à 16,4 % dans le secteur de l'éducation, de la santé et des services sociaux (voir graphique H).

Graphique G

Proportion des conventions collectives de longue durée selon le secteur d'activité et la durée (1994-2003)



Source: Direction de l'information sur les milieux de travail.

[17] Le secteur de l'éducation, de la santé et des services sociaux qui compte 40 % des conventions collectives et des employés visés ne regroupe que 12,5 % des conventions collectives de longue durée.

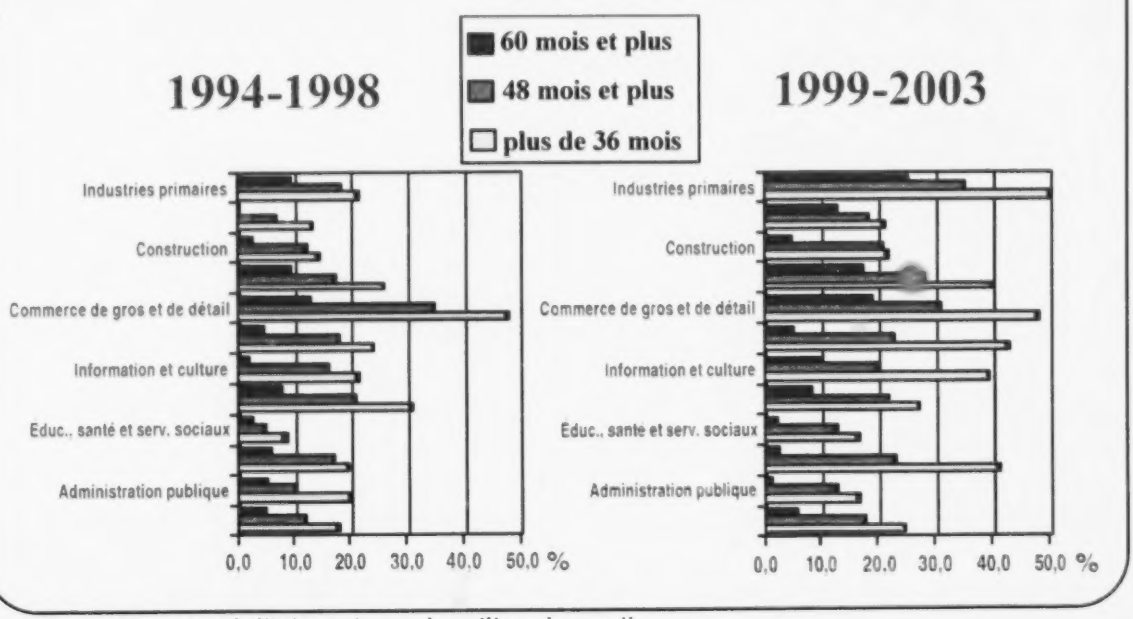
Si on se limite aux conventions collectives de longue durée, le secteur de l'éducation, de la santé et des services sociaux regroupe le quart des ententes (24,2 %), et 141 (70,9 %) d'entre elles ont une durée moyenne de 48 mois et plus. De plus, leur proportion dans l'ensemble des conventions collectives de longue durée est passée de 17,1 à 29,5 % entre 1994-1998 et 1999-2003, alors que les conventions collectives de 48 mois et plus ont doublé à 31,4 %[18]. Les secteurs de l'administration publique et de l'éducation, de la santé et des services sociaux totalisent plus du tiers (36,8 %) de l'ensemble des conventions collectives de longue durée.

Pour l'ensemble de la période, le secteur du commerce de gros et de détail[19] enregistre la durée moyenne la plus longue avec 45,9 mois ainsi que le plus grand nombre de conventions collectives de longue durée (47,5 %). La durée des conventions a même augmenté de 6,1 mois dans ce secteur entre 1994-1998 et 1999-2003, pour atteindre 49,2 mois. Ce secteur est soumis à l'influence du secteur des commerces d'alimentation qui représente 40,6 % des 160 ententes ratifiées avec une durée moyenne de 50,3 mois. La moitié des 65 conventions collectives de longue durée du secteur des commerces d'alimentation a même une durée de 60 mois et plus. Il est intéressant de noter que c'est probablement un des secteurs où la concurrence est la plus vive.

En ce qui concerne la durée moyenne des conventions collectives, le secteur des commerces d'alimentation est suivi par les industries primaires avec une moyenne de 38,6 mois (passant de 36 à 43 mois entre les deux périodes), le secteur des finances et des services professionnels avec une

Graphique H

Proportion des conventions collectives de longue durée selon le secteur d'activité, la durée et la période



Source: Direction de l'information sur les milieux de travail.

[18] Soit 105 des 334 conventions collectives de 48 mois et plus ratifiées dans la période 1999-2003.

[19] Ce secteur ne représente toutefois que 4 % des ententes et des employés visés.

moyenne de 38,2 mois (passant de 32,8 à 42 mois), et le secteur des loisirs et de l'hôtellerie avec une moyenne de 37,3 mois (passant de 34,4 à 39,8 mois entre les deux périodes). Toutefois, ces trois secteurs ne représentent que 5,3 % des conventions collectives et environ 2,8 % des employés visés. Si la proportion des conventions collectives de longue durée est relativement stable dans le secteur des finances et des services professionnels (environ 30 %), elle est passée de 21,2 à 50 % dans celui des industries primaires, et de 19,4 à 40,9 % dans celui des loisirs et de l'hôtellerie[20].

En ce qui a trait aux conventions collectives ratifiées, les deux secteurs les plus importants après ceux de l'éducation, de la santé et des services sociaux et de l'administration publique sont ceux de la fabrication (642 ententes) et de la construction (288 ententes). Ils comptent près du quart (23,7 %) des conventions collectives et 16,8 % des employés visés[21]. La durée moyenne des conventions collectives a été de 37 mois dans le secteur de la fabrication et de 34,5 mois dans celui de la construction. Entre 1994-1998 et 1999-2003, l'allongement de la durée moyenne a été d'environ trois mois dans les deux cas, passant à 38,7 mois dans le secteur de la fabrication et à 36,1 mois dans celui de la construction.

Il est intéressant de constater que le secteur de la fabrication enregistre le plus grand nombre de conventions collectives de 60 mois et plus (près de 40 % des conventions de ce type[22]) alors que près de 70 % des conventions de longue durée y ont une durée moyenne de 48 mois et plus. Dans le secteur de la construction, près de 90 % des conventions de longue durée ont une durée de 48 mois et plus[23]. Quant à la proportion des conventions de longue durée ratifiées dans ces secteurs, elle est passée, entre 1994-1998 et 1999-2003, de 25,8 à 39,6 % dans le secteur de la fabrication, et de 14,2 à 21,4 % dans celui de la construction.

En terme du nombre de conventions collectives ratifiées, suit le secteur du transport qui compte 223 ententes. En fait, 75 % des conventions ratifiées dans ce secteur proviennent de l'administration fédérale[24] où elles représentent 44 % de l'ensemble des conventions collectives[25]. Dans le secteur du transport, la durée moyenne des conventions collectives est de 35,8 mois (idem pour celles relevant de l'administration fédérale); la durée moyenne a augmenté de 4,3 mois de 1994-1998 à 1999-2003, pour atteindre 38 mois. De plus, la proportion des conventions collectives de longue durée ratifiées dans le secteur des transports est de 32,7 %, et 62,6 % d'entre elles ont une durée moyenne de 48 mois et plus. Entre 1994-1998 et 1999-2003, la proportion des conventions collectives de longue durée est passée de 23,9 à 42,5 % dans ce secteur.

Conclusion

La durée moyenne des conventions collectives pour la période 1994-2003 a continué de s'allonger pour atteindre 32,5 mois. En fait, elle est passée de 31,3 à 33,6 mois entre 1994-1998 et 1999-2003. Ce phénomène caractérise le secteur privé où la durée moyenne a atteint 37,2 mois et qui compte la majorité des conventions collectives de longue durée.

---

[20] Dans le cas des industries primaires, cela ne représente que 10 des 20 conventions collectives ratifiées dans ce secteur pour la période 1999-2003 et dans celui des loisirs et de l'hôtellerie, 18 des 44 conventions collectives ratifiées.

[21] Soit 790 330 employés pour le secteur de la fabrication et 704 176 pour celui de la construction. Vu le nombre plus faible de conventions dans le secteur de la construction, on peut déduire que le nombre d'employés visés par chaque convention y est beaucoup plus élevé (plus du double).

[22] Soit 80 conventions sur un total de 203.

[23] Soit 44 des 49 conventions collectives de longue durée ratifiées.

[24] Soit 168 conventions collectives.

[25] Soit 382 conventions collectives.

Cette analyse a démontré qu'une convention collective qui dépasse 36 mois a souvent une durée de 48 mois et plus, et ce, sept fois sur dix. Finalement, il ne semble pas y avoir de différence significative entre la durée moyenne des conventions ratifiées dans les secteurs public et privé, si on limite l'analyse aux conventions collectives de longue durée.

Par ailleurs, la durée moyenne et la proportion des conventions collectives de longue durée varient significativement d'une province à l'autre. En effet, la durée moyenne est plus longue dans les Maritimes, au Québec et en Colombie-Britannique, mais plus courte en Ontario et dans l'administration fédérale. En Ontario, les secteurs de l'éducation primaire et secondaire ont exercé un impact important sur la durée moyenne des conventions collectives.

Les données des provinces des Maritimes restent largement tributaires des résultats du Nouveau-Brunswick. La proportion de conventions collectives de longue durée est beaucoup plus importante au Nouveau-Brunswick et au Québec. Par contre, cette proportion est faible en Ontario qui regroupe une part importante des conventions ratifiées au cours de la période. Enfin, il faut souligner une hausse importante des conventions collectives de longue durée en Colombie-Britannique et dans l'administration fédérale entre 1994-1998 et 1999-2003, particulièrement dans le secteur privé.

Beaucoup de variations ont été constatées selon les secteurs d'activité économique. D'abord, nous avons discuté de la courte durée des conventions collectives dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux et de l'administration publique qui regroupent pourtant la majorité des conventions collectives et des employés visés; ceci est particulièrement vrai pour les années 2000 à 2002 où de nombreuses conventions collectives d'une durée de 12 mois ont été ratifiées dans ces secteurs. De plus, dans le secteur de l'éducation, de la santé et des services sociaux, la proportion de conventions collectives de longue durée ratifiées au cours de la période est relativement faible (12,5 %), comparée à leur importance numérique (40,4 %).

Il faut noter que ces deux secteurs subissent une faible concurrence, contrairement au secteur du commerce de gros et de détail où l'on retrouve la durée la plus longue et la proportion la plus élevée de conventions collectives de longue durée; notamment le secteur des commerces en alimentation où la moitié des conventions collectives a une durée de 60 mois et plus. Toutefois, le secteur de la fabrication compte près de la moitié des conventions collectives de 60 mois et plus. À cet égard, nous avions souligné en 1999 l'impact des conventions collectives de 72 mois, ratifiées dans l'industrie des pâtes et papier.

Finalement, même s'il est difficile de penser à un allongement significatif de la durée moyenne des conventions collectives au cours des prochaines années, il demeure envisageable de croire que cette durée moyenne pourrait se maintenir. Tout développement dans ce sens serait largement tributaire de l'évolution dans les secteurs de l'administration publique et de l'éducation primaire et secondaire en Ontario.

ARRÊTS DE TRAVAIL

Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail, Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Troisième trimestre 2004 (500 employés ou plus)

Au cours du troisième trimestre 2004, il y a eu 12 arrêts de travail au Canada impliquant 500 employés ou plus qui ont occasionné 661 500 jours-personnes non travaillés. Trois arrêts de travail majeurs ont représenté près de 65 % des jours-personnes non travaillés. Le conflit d'Aliant Telecom Inc. impliquant 4 300 employés a entraîné 240 800 jours-personnes non travaillés, ce qui représente 36 % du total de jours-personnes non travaillés.

Le deuxième arrêt de travail, la grève entre l'Agence du revenu du Canada et l'Alliance de la Fonction publique du Canada a engendré à elle seule 125 000 jours-personnes non travaillés, soit environ 19 %.

Finalement, l'arrêt de travail des 1 250 employés de la Cie Minière IOC a totalisé 63 390 jours-personnes non travaillés. Cet arrêt de travail représente 10 % du nombre total de jours-personnes non travaillés au cours de ce troisième trimestre.

Tableau 1

Principaux arrêts de travail – Troisième trimestre 2004

par sphère de compétence

Compétence	Arrêts	Employés en cause	Jours-personnes non travaillés
Terre-Neuve-et-Labrador	1	1 250	63 390
Île-du-Prince-Édouard	-	-	-
Nouvelle-Écosse	-	-	-
Nouveau-Brunswick	1	560	1 200
Québec	1	790	48 190
Ontario	3	3 600	80 850
Manitoba	1	500	3 000
Saskatchewan	-	-	-
Alberta	-	-	-
Colombie-Britannique	1	650	5 570
Territoires	-	-	-
Multiprovince	-	-	-
Total provinces	**8**	**7 350**	**202 200**
Code canadien du travail – Partie I	1	4 300	240 800
Administration fédérale	3	40 500	218 500
Total Fédéral	**4**	**44 800**	**459 300**
Total	**12**	**52 150**	**661 500**

par secteur d'activité

Secteur d'activité	Arrêts	Employés en cause	Jours-personnes non travaillés
Industries primaires	1	1 250	63 390
Services publics	-	-	-
Construction	2	2 500	43 000
Fabrication	3	2 390	89 040
Commerce de gros et de détail	-	-	-
Transport	-	-	-
Information et culture	1	4 300	240 800
Finance et services professionnels	-	-	-
Éducation, santé et services sociaux	1	560	1 200
Loisirs et hôtellerie	1	650	5 570
Administration publique	3	40 500	218 500
Divers secteurs d'activité	-	-	-
Total	**12**	**52 150**	**661 500**

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Troisième trimestre 2004 (un employé ou plus)

Les données se réfèrent aux arrêts de travail qui ont débuté au cours du trimestre ainsi qu'aux arrêts de travail reportés de tous les trimestres précédents.

Tableau 2

Tous les arrêts de travail cumulatifs au 30 septembre 2004

par sphère de compétence

Compétence	Arrêts	Employés en cause	Jours-personnes non travaillés
Terre-Neuve-et-Labrador	6	20 165	441 670
Île-du-Prince-Édouard	-	-	-
Nouvelle-Écosse	4	1 285	31 130
Nouveau-Brunswick	6	1 030	16 740
Québec	106	13 197	388 799
Ontario	77	18 783	423 880
Manitoba	6	640	5 200
Saskatchewan	6	2 241	27 070
Alberta	2	398	10 860
Colombie-Britannique	14	45 559	600 740
Territoires	-	-	-
Multiprovince	-	-	-
Total provinces	**227**	**103 298**	**1 946 089**
Code canadien du travail – Partie I	15	10 841	597 770
Administration fédérale	3	40 500	218 500
Total Fédéral	**18**	**51 341**	**816 270**
Total	**245**	**154 639**	**2 762 359**

par secteur d'activité

Secteur d'activité	Arrêts	Employés en cause	Jours-personnes non travaillés
Industries primaires	5	2 684	103 400
Services publics	4	520	10 230
Construction	8	6 085	87 950
Fabrication	79	10 630	427 879
Commerce de gros et de détail	25	2 537	63 790
Transport	13	7 139	139 860
Information et culture	7	4 533	461 890
Finance et services professionnels	10	477	22 560
Éducation, santé et services sociaux	41	53 111	647 990
Loisirs et hôtellerie	37	6 801	207 870
Administration publique	16	60 122	588 940
Divers secteurs d'activité	-	-	-
Total	**245**	**154 639**	**2 762 359**

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

Un rapport hebdomadaire des ***principaux arrêts de travail au Canada*** *et une* ***perspective chronologique complète*** *sont disponibles sur le site Web de la Direction de l'information sur les milieux de travail à*

http://www.rhdcc.gc.ca/fr/pt/imt/info.shtml.

Tous les arrêts de travail

Tableau 3

Une perspective chronologique de tous les arrêts de travail

Période	Nombre débutant mois ou année	Pendant l'année ou le mois [1]			En % du temps ouvrable estimé
		Nombre total	Employés en cause	Jours-personnes non travaillés	
1995	282	328	149 159	1 583 070	0,05
1996	297	330	275 666	3 269 060	0,11
1997	229	284	257 664	3 607 710	0,12
1998	341	381	244 402	2 443 870	0,08
1999	358	413	158 415	2 442 580	0,08
2000	321	379	143 456	1 656 790	0,05
2001	324	381	220 499	2 198 850	0,07
2002	251	294	167 987	3 033 540	0,09
2003	221	266	79 481	1 736 362	0,05
2004*	208	245	154 639	2 762 359	0,10
* Données à ce jour					
2003					
Septembre	22	64	10 179	95 200	0,03
Octobre	16	61	5 393	79 660	0,03
Novembre	17	53	10 638	127 550	0,04
Décembre	9	52	17 052	114 870	0,04
2004					
Janvier	13	50	6 944	46 369	0,02
Février	27	62	10 801	98 360	0,03
Mars	20	65	11 930	131 990	0,05
Avril	32	69	76 383	696 440	0,24
Mai	26	71	60 796	601 640	0,20
Juin	24	74	14 029	208 440	0,07
Juillet	29	82	15 909	233 360	0,08
Août	19	90	21 425	324 895	0,11
Septembre	18	81	54 806	420 865	0,14

[1] Se réfère aux arrêts de travail qui ont débuté au cours de l'année ou du mois ainsi qu'aux arrêts de travail reportés de l'année ou du mois précédent.

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail.

NOTES TECHNIQUES

Les données sur les arrêts de travail recueillies par la Direction de l'information sur les milieux de travail du Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada, portent sur les grèves et les lock-out d'une durée d'au moins 10 jours-personnes non travaillés.

Une grève est un arrêt de travail concerté qu'un groupe d'employés déclenche pour convaincre un employeur de modifier sa position lors du processus de négociation. Une grève est légale lorsque les conditions prescrites par la *loi* sont respectées, notamment que la grève ait lieu durant les négociations. Un lock-out est une interruption du travail décrétée par un employeur ou un groupe d'employeurs afin de faire pression sur les employés pour qu'ils modifient leur position lors du processus de négociation.

Les événements à l'origine d'un arrêt de travail sont parfois si complexes qu'il devient impossible, du point de vue statistique, de faire la distinction entre une grève et un lock-out.

Voici les principaux termes utilisés pour décrire les arrêts de travail sur lesquels des données sont recueillies :

Employeur – Une ou plusieurs entreprises qui embauchent les employés déclarés en grève ou en lock-out.

Localité – Endroit où se trouvent l'entreprise ou les établissements où s'est produit l'arrêt de travail.

Industrie – Industrie de l'employeur selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (1997).

Syndicat – Une ou plusieurs organisations d'employés directement concernée(s) ou intéressée(s) par le différend ayant mené à l'arrêt de travail.

Employés en cause – Nombre total réel ou approximatif d'employés déclarés en grève ou en lock-out, que ceux-ci soient tous membres ou non du syndicat. Quand le nombre d'employés en cause varie durant l'arrêt de travail, le nombre maximum est utilisé pour calculer les totaux annuels à partir des autres totaux. (Quand un arrêt de travail a débuté au cours d'une année précédente, le nombre d'employés utilisé est celui qui correspond au nombre maximum d'employés enregistré pendant l'arrêt de travail.) De même, les totaux mensuels sont basés sur les chiffres les plus élevés, mais on tient compte des changements signalés dans le nombre d'employés en cause dans les arrêts de travail de deux mois ou plus. Le nombre total d'employés indiqué peut inclure les mêmes employés plus d'une fois si ceux-ci ont pris part à plus d'un arrêt de travail pendant l'année (ou la période de référence). Les employés indirectement touchés, par exemple ceux qui sont mis à pied par suite d'un arrêt de travail, ne sont pas compris dans les données sur les employés en cause.

Début – Date du premier jour où l'arrêt de travail a été déclenché.

Fin – La date de la fin de cet arrêt de travail correspond à celle où les employés ont recommencé à travailler. Il arrive parfois qu'on ne mette jamais fin à un arrêt de travail officiellement et cela présente des difficultés sur le plan statistique. Dans de tels cas, aux fins d'établissement des données statistiques, on considère que l'arrêt de travail s'est terminé à la date où il a été établi qu'au moins les deux tiers des employés visés étaient retournés au travail ou avaient trouvé un emploi chez un autre employeur, ou à la date où il a été signifié que l'entreprise ne reprendrait pas ses activités suspendues par l'arrêt de travail.

Durée – La durée de chaque arrêt de travail est calculée en jours ouvrables, en comptant le jour où a débuté l'arrêt de travail et tous les jours ouvrables suivants jusqu'au jour où l'arrêt de travail a pris fin.

On entend par jours ouvrables les jours où l'établissement en cause aurait normalement été en activité (cinq jours par semaine).

Durée en jours-personnes – Durée en jours ouvrables multipliée par le nombre d'employés en cause. Dans le cas des arrêts de travail touchant des établissements où le nombre de jours ouvrables par semaine (voir le paragraphe sur la durée ci-dessus) est plus élevé que le nombre de jours travaillés par chaque employé, la durée en jours-personnes est rajustée en conséquence. Les données sur la durée des arrêts de travail exprimée en jours-personnes sont fournies pour permettre d'établir des comparaisons entre les arrêts de travail à l'aide d'un dénominateur commun. Elles ne sont pas destinées à mesurer la perte de temps de production du point de vue économique. L'expression « temps perdu » est parfois utilisée. Cependant l'expression courante qu'il est préférable d'utiliser est « jours-personnes non travaillés » étant donné que la durée en jours-personnes de tous les arrêts de travail durant une année est aussi indiquée en pourcentage du temps de travail évalué sur la base des estimations du nombre d'employés non agricoles rémunérés au Canada, estimations calculées à partir des données recueillies dans le cadre de l'*Enquête sur la population active*, menée par Statistique Canada.

Sphère de compétence – Les données statistiques sur les arrêts de travail sont aussi présentées par sphère de compétence. Elles sont élaborées pour chaque administration provinciale et pour les entreprises qui relèvent de la partie I du *Code canadien du travail*, lesquelles recueillent des statistiques sur les relations du travail d'un établissement donné impliqué dans un arrêt de travail. Les données statistiques contenues dans les tableaux présentés par sphère de compétence sont en fait des données par province, sauf dans le cas de la sphère de compétence fédérale.

Les données portent sur tous les arrêts de travail qui ont été signalés à la Direction de l'information sur les milieux de travail et respectent les critères définis ci-dessus, notamment en ce qui concerne le nombre minimum de jours-personnes. Il est généralement admis que les méthodes utilisées pour recueillir ces données sont adéquates et permettent d'écarter le risque d'un oubli majeur.

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail, Programme du travail, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, mai 2003.

Dispositions particulières des conventions collectives

Marie-Ève Bédard
Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail, Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Système de règlement des griefs

Le système de règlement des griefs est un outil important au sein des organisations car il permet de protéger l'employé contre les mauvais traitements pouvant survenir dans un environnement de travail. Le règlement des griefs facilite la résolution de conflits entre l'employé et l'employeur.

L'objectif de cet article est de familiariser le lecteur avec les notions de griefs et de procédures de règlement des griefs. Les résultats d'une enquête sur un lien possible entre le taux d'accès à des systèmes de règlement des griefs et la syndicalisation dans les organisations sont aussi présentés.

1. Types de griefs

Afin de bien comprendre l'essentiel du système de règlement des griefs, il convient de bien définir et interpréter les termes qui lui sont associés. Ainsi, le **grief** est une plainte qu'un travailleur visé par une convention collective peut déposer pendant que cette convention est en vigueur (Dion 1976). Une telle plainte peut aussi être transmise par le syndicat de l'employé se sentant lésé. Le grief peut prendre une forme corrective ou interprétative, individuelle ou collective, syndicale ou patronale. Selon Bernatchez (1994), le **grief correctif** vise à faire rétablir des droits présumément non reconnus suite à une décision déjà prise et mise en pratique; le **grief interprétatif** vise à obtenir une décision arbitrale sur une intention formelle qui n'a pas encore été appliquée; le **grief individuel** est introduit par une seule personne; le **grief collectif** représente les intérêts d'un groupe d'individus; le **grief syndical** est rédigé par une association représentative au nom de ses membres; et finalement, le **grief patronal** est déposé par un employeur à l'encontre d'un syndicat.

2. Sources des griefs

Le grief peut découler de deux situations. Dans le premier cas, le grief est le résultat d'une violation des dispositions d'une convention collective. D'après Bernatchez (1994), ces griefs révèlent une certaine inaptitude des parties à régler les problèmes qui surviennent en milieu de travail, et démontrent un manque de communication entre représentants des parties patronale et syndicale.

Au Canada, des dispositions sur le règlement des griefs se trouvent dans toutes les lois sur les relations du travail. Ces lois ne permettent pas la grève pendant la durée d'une convention collective, advenant un conflit sur l'interprétation ou l'application des clauses. Dans ce cas, la procédure de règlement des griefs constitue donc l'unique recours.

Certaines organisations non syndiquées mettent en place une procédure pour régler les plaintes des employés et utilisent souvent la même terminologie, soit griefs et procédure de règlement des griefs. Dans ce contexte, le grief est généralement le résultat d'une violation de dispositions législatives, telles les normes minimales d'emploi ou les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.

3. Procédure de règlement des griefs

La procédure de règlement des griefs comprend, au sens large, l'ensemble des notions à considérer afin d'atteindre le règlement des griefs. Doyle (1999) précise quatre rôles principaux à cette procédure :

1) un **rôle de vérification** pour s'assurer que les deux parties approuvent et respectent la convention collective
2) un **rôle juridictionnel et arbitral** auprès d'organisations industrielles en interprétant la convention collective et les règles de comportement, et en tenant lieu de procédure de règlement des conflits qui surviennent pendant la durée de la convention.
3) un **rôle administratif** en appliquant les dispositions de la convention collective et en donnant des conseils pour administrer la convention collective. Par le biais de la procédure de règlement des griefs, les représentants syndicaux-patronaux agissent comme des spécialistes et enquêtent sur les conflits pour le compte de leur partie et s'emploient à conclure une entente.
4) un **rôle de « forum de négociation fragmentaire »** où une des parties s'efforce d'obtenir des concessions qu'elle ne pourrait obtenir autour de la table de négociation ou récupérer ce qu'elle a perdu lors des précédentes négociations.

Le cheminement des griefs diffère d'une organisation à l'autre car il dépend des termes de la négociation des conventions collectives. Toutefois, la procédure de règlement des griefs débute généralement par la formulation et la présentation d'une plainte au supérieur immédiat. Si la plainte ne se règle pas à ce niveau, elle est acheminée à un comité de gestion. L'issue dépend souvent de la syndicalisation des employés. En effet, « la plupart des cas concernant les employés non syndiqués ne vont généralement pas au-delà de ce niveau; cependant, il arrive que certaines plaintes, particulièrement celles touchant les employés syndiqués, aillent plus haut – au comité patronal-syndical ou même en arbitrage externe » (Akyeampong 2003).

L'application d'une telle procédure en milieu organisationnel peut avoir une connotation positive au niveau psychologique et financier. Elle réduit pacifiquement le stress et la peur des employés en période conflictuelle et permet de régler les différends ou conflits sans avoir recours à des arrêts de travail ou à des sanctions économiques. Cependant, une telle procédure peut entraîner des coûts monétaires et temporels, ainsi que l'implication d'une tierce partie dans la résolution du conflit. Cette dernière a pour conséquence de limiter les droits de l'employeur, en plus de provoquer une perte de contrôle sur les points litigieux du côté des syndicats (Doyle 1999).

En cas de griefs, les organisations et les syndicats peuvent opter pour la voie de la médiation ou celle de l'arbitrage pour aboutir à une entente.

3.1 Médiation des griefs

Les parties en conflit peuvent avoir recours à la médiation avant d'entreprendre un processus d'arbitrage. Dans la médiation, le syndicat et l'employeur tentent de résoudre leurs différends par la négociation avec l'aide d'un médiateur compétent et impartial (Elliot et Goss 1994).

Le rôle du médiateur est primordial et essentiel tout au long des démarches de médiation. Son rôle consiste à amener les parties opposées à la compréhension objective de cette mésentente, amorcer des pistes de solution et favoriser l'atteinte d'un accord (Bélanger et al. 1996). Si le conflit n'est pas résolu et que le médiateur est dissout de ses fonctions, le processus ayant échoué à régler le conflit sera connu sous le nom de médiation préarbitrale de grief. Cependant, si ce médiateur agit par la suite à titre d'arbitre, le processus prendra le nom de médiation arbitrale de grief (de Kovachich et al. 1997).

Au Canada, sur les 1 111 conventions collectives courantes (2 193 469 employés) répertoriées par la Direction de l'information sur les milieux de travail de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 174 conventions (652 730 employés) comportent une clause de médiation des griefs, soit 15,7 %. Sur ces 174 conventions, 74,7 % proviennent du secteur public, soit 130 conventions visant 602 810 employés. Les provinces détenant la plus grande proportion de conventions collectives incluant une clause relative à la médiation des griefs sont l'Ontario avec 39,1 % (68 conventions visant 213 180 employés) et le Québec avec 19,5 % (34 conventions visant 224 930 employés).

Par ailleurs, sur les 174 conventions détenant une telle clause, 55,2 % ont été ratifiées dans le secteur de l'éducation, de la santé et des services sociaux (96 conventions visant 424 600 employés).

Extraits d'une convention collective :

Les caisses populaires du Saguenay-Lac-St-Jean et Syndicat des salariés(es) des caisses populaires du Saguenay-Lac-St-Jean (C.S.N.), 1998-2003, 1018202.

Annexe « E » Médiation pré-arbitrale
Lorsque les parties conviennent de soumettre le grief à la médiation pré-arbitrale, les conditions de médiation sont comprises dans le protocole signé par les parties à cet effet.

Le protocole ...

PROTOCOLE DE MÉDIATION

CONSIDÉRANT que la médiation est un mode volontaire de règlement des litiges et différends entre deux parties à une entente;

CONSIDÉRANT que la médiation a pour objectif de faciliter le règlement de ceux-ci par voie de solutions acceptables aux deux parties :

CONSIDÉRANT que la médiation implique la participation d'un tiers ayant pour rôle de suggérer des approches de solution aux deux parties;

CONSIDÉRANT que les parties désirent faire appel à cette formule sur une base expérimentale, en marge de la procédure habituelle de grief;

CONSIDÉRANT qu'il y a lieu d'établir des règles pour assurer une démarche claire et cohérente sur cette voie;

IL EST ENTENDU QUE LES PARTIES S'ENGAGENT À RESPECTER CE QUI SUIT :

1. MÉDIATION

Dans le cas où un désaccord relatif à l'interprétation ou à l'application de la convention collective survient pendant la durée de la convention collective en vigueur et donne ouverture à grief, les parties conviennent de tenter de bonne foi de soumettre d'abord le litige à Me Jean M. Morency, à titre de médiateur avant de référer le grief à l'arbitrage.

2. DEMANDE DE MÉDIATION

Le Comité de relations de travail peut; à défaut d'entente pour trouver une solution au litige soumis, référer celui-ci à la médiation.

La demande de médiation adressée au médiateur devra contenir un bref aperçu des points et sujets faisant l'objet du désaccord en plus de faire connaître la position respective des parties.

3. CONTENU DE LA DEMANDE

La demande de médiation adressée au médiateur devra contenir un bref aperçu des points et sujets faisant l'objet du désaccord en plus de faire connaître la position respective des parties.

4. RÉFÈRE À LA MÉDIATION

Dans les dix (10) jours ouvrables suivant réception d'une demande de médiation, le

médiateur devra fixer, de consentement avec les parties, une date et un lieu d'audition, suivi d'une convention écrite en ce sens.

5. POUVOIRS DU MÉDIATEUR

Le médiateur aura l'autorité de conduire en présence de chacune des parties la médiation et maintenir un certain décorum. Il a le rôle d'écouter les parties et de suggérer les avenues de solutions qui lui apparaîtront justes, mais en aucun moment il n'aura le pouvoir de les imposer.

A l'expiration de la séance, il aura le pouvoir de soumettre verbalement ou par écrit, ses suggestions ou d'y mettre fin, sans autres commentaires, s'il est d'avis que des efforts additionnels pour solutionner le litige demeurent vraisemblablement inutiles et son voués à l'échec.

6. CONFIDENTIALITÉ

En cas d'insuccès de la médiation, les solutions proposées par le médiateur ou les admissions et propositions formulées de part et d'autre, seront présumées n'avoir jamais existé et ne devront d'aucune manière être portées a l'attention de l'arbitre ou d'un juge appelé à trancher définitivement le litige.

7. FIN DE LA MÉDIATION

La médiation se terminera :

a) par une entente des parties;

b) par une déclaration du médiateur à l'effet que la médiation est vouée à l'échec;

c) par une dénonciation écrite des deux parties manifestant leur volonté de mettre fin à la procédure de médiation.

8. EXCLUSION DE RESPONSABILITÉ

En aucune manière, le médiateur ne sera tenu responsable des actes et omissions survenus lors d'une séance de médiation et en aucune façon, il ne sera tenu de répondre du contenu des séances de médiation tenues en sa présence devant quelque tribunal que ce soit.

9. HONORAIRES ET FRAIS

Les parties conviennent de verser à parts égales des honoraires de 300 $ par séance maximum de trois (3) heures et d'assumer de même façon les frais inhérents à la tenue des séances.

3.2 Arbitrage des griefs

L'arbitrage est la dernière étape du processus de règlement des griefs. Il est utilisé lorsque toutes les options de règlement ont échoué. En général, les parties tentent d'éviter cette étape car elle implique qu'une tierce personne (l'arbitre) prenne une décision exécutoire pour régler le conflit. De plus amples informations sur l'arbitrage de griefs figurent dans l'article *L'arbitrage d'intérêts et l'arbitrage de droit au Canada* (Bédard 2003).

Toutefois, lorsque les parties s'entendent pour utiliser une procédure de règlement des griefs plus rapide et moins soumise au contrôle judiciaire, elles optent pour l'arbitrage accéléré. En effet, lorsque ce type d'arbitrage est adopté, le grief est présenté à un seul arbitre qui prendra la décision appropriée suite à des audiences concises et moins formelles, et avec des délais plus courts à chaque étape de la procédure. Cette décision est définitive; son application règle le grief définitivement et ce, sans changer d'aucune façon les clauses contenues dans la convention collective. Elle est aussi prise de manière à ne pas porter préjudice à des cas semblables et à ne pas créer de précédent.

Ce type de clauses se trouvent dans 175 conventions (739 730 employés) des 1 111 conventions collectives répertoriées, soit 15,8 %. Sur ces 175 conventions, 58,3 % proviennent du secteur public, soit 102 conventions visant 607 870 employés. Les provinces qui détiennent la plus grande proportion

de cette approche dans les conventions sont : la Colombie-Britannique avec 28,6 % (50 conventions visant 204 880 employés), le Québec avec 22,9 % (40 conventions visant 151 610 employés) et l'Ontario avec 17,7 % (31 conventions visant 74 210 employés).

Les clauses d'arbitrage accéléré figurent particulièrement dans trois secteurs industriels canadiens : l'éducation, la santé et les services sociaux (63 conventions visant 316 580 employés), la fabrication (33 conventions visant 68 080 employés) et les transports (21 conventions visant 89 310 employés).

Extraits de conventions collectives :

Conseil du Trésor et Syndicat des agents correctionnels du Canada, 2001-2002, 0932105

Arbitrage accéléré des griefs

Les parties conviennent que tout grief arbitrable peut être renvoyé au processus suivant d'arbitrage accéléré :

a) À la demande de l'une ou l'autre des parties, tout grief qui a été transmis à l'arbitrage peut être traité par voie d'arbitrage accéléré avec le consentement des deux parties.

b) Une fois que les parties conviennent qu'un grief donné sera traité par voie d'arbitrage accéléré, l'Agent négociateur présente à la Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFC) la déclaration de consentement signée par l'auteur du grief ou par l'Agent négociateur.

c) Les parties peuvent procéder par voie d'arbitrage accéléré avec ou sans un énoncé conjoint des faits. Lorsqu'elles parviennent à établir un énoncé des faits de la sorte, les parties le soumettent à la CRTFP ou à l'arbitre dans le cadre de l'audition de la cause.

d) Aucun témoin ne sera admis à comparaître devant l'arbitre.

e) La CRTFP nommera l'arbitre, qu'elle choisira parmi ses commissaires qui comptent au moins trois années d'expérience à ce titre.

f) Chaque séance d'arbitrage accéléré se tiendra à Ottawa à moins que les parties et la CRTFP ne conviennent d'un autre endroit. Le calendrier de l'audition des causes sera établi conjointement par les parties et la CRTFP, les causes seront inscrites au rôle des causes de la CRTFP.

g) L'arbitre rendra une décision de vive voix qui sera consignée et initialée par les représentants des parties. Cette décision rendue de vive voix sera confirmée par écrit par l'arbitre dans les cinq jours suivant l'audience. À la demande de l'arbitre, les parties pourront autoriser une modification aux conditions énoncées ci-dessus, dans un cas particulier.

h) La décision de l'arbitre est définitive et exécutoire pour toutes les parties, mais ne constitue pas un précédent. Les parties conviennent de ne pas renvoyer la décision à la Cour fédérale.

Société canadienne des postes et l'Association des officiers des postes du Canada, 2001-2005, 0405908

Arbitrage accéléré

16.9 Au lieu d'être renvoyé en arbitrage formel, dont la procédure est énoncée dans les paragraphes précédents, un grief peut être référé à une personne choisie au préalable qui entend le grief et qui rend sa décision immédiatement à la fin de l'audition. Les décisions ne servent d'aucune façon à modifier une quelconque partie de la convention et sont prises sans porter préjudice à des cas semblables ou sans créer de précédent. Les parties sont tenues de se conformer à ces décisions qui sont définitives et le grief en question doit être considéré comme réglé définitivement.

4. Accès aux systèmes de règlement des griefs

Selon Akyeampong (2003), dont le rapport *La syndicalisation et le système de griefs* est basé sur des données de 1999 tirées de l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés*[1], 49 % de l'échantillon de 10,8 millions d'employés affirment avoir accès à un système de règlement des griefs dans leur milieu de travail, soit 5,8 millions. Sur ce nombre, 28 % rapportent qu'ils sont membres d'un syndicat ou qu'ils sont couverts par une convention collective.

Les résultats de ce rapport indiquent que le taux d'accès aux systèmes de règlement des griefs est plus élevé pour les employés syndiqués, soit 85 %, comparativement à 35 % pour les employés non-syndiqués. Ainsi, les employés des industries à forte syndicalisation, telles que les communications et autres services publics (74 %), l'enseignement et les services de santé (71 %), détiennent les plus hauts taux d'accès aux systèmes de règlement de griefs. En comparaison les secteurs de la construction (32 %), des services immobiliers (32 %) et des services de location et de location à bail (32 %) possèdent les plus faibles taux.

De même, les employés professionnels (66 %) tendent à avoir un plus grand accès aux systèmes de règlement des griefs avec les jeunes de moins de 25 ans (32 %) qui sont généralement moins syndiqués.

La relation positive entre le taux d'accès à des systèmes de règlement des griefs et la syndicalisation est aussi vérifiée en ce qui a trait aux provinces canadiennes. Alors que le taux d'accès des régions de l'Atlantique, du Québec, de l'Ontario, du Manitoba, de la Saskatchewan et de la Colombie-Britannique correspond à la moyenne nationale de 49,2 %, seule l'Alberta, qui s'avère être la province détenant le plus faible taux de syndicalisation, possède un taux d'accès de 45,1 %.

[1] Initiative conjointe de Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada ayant pour objectif d'examiner la manière dont les employeurs et leurs employés répondent à l'évolution d'un environnement de travail concurrentiel et technologique. L'échantillon de 1999 était composé de 6 400 établissements et de 24 000 employés. Il est important de souligner que l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* n'inclut pas les secteurs des administrations publiques, de l'agriculture, de la pêche et du piégeage ni les ménages privés.

Bibliographie

AKYEAMPONG, E.B. 2003. La syndicalisation et le système de griefs, *L'emploi et le revenu en perspective*, Statistique Canada.

BÉDARD, M.-È. 2003. L'arbitrage d'intérêts et l'arbitrage de droit au Canada, *Gazette du travail*, Vol.6, N°1, pp. 26-32.

BÉLANGER, J., C. BERNIER, J. BOIVIN, L. CHRÉTIEN, J. SEXTON. 1996. *Innover pour gérer les conflits*, Les presses de l'Université Laval : Sainte-Foy, Québec.

BERNATCHEZ, J.-C. 1994. *La résolution des griefs dans l'entreprise*, CIRIM Éditeur: Trois-Rivières, Québec.

DION, G. 1976. *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Presses de l'Université Laval: Sainte-Foy, Québec.

DE KOVACHICH, H., H. CLAVIER, P. RENAUD, M. ESPOSITO. 1997. *Guide pratique de la médiation*, Carswell – Publications spécialisées Thomson: Scarborough, Ontario.

DOYLE, S.C. 1999. *The Grievance Procedure: The Heart of the Collective Agreement*, IRC Press, Queen's University: Kingston, Ontario.

ELLIOT, D.C., J.H. GOSS. 1994. *Grievance Mediation: Why and How it Works*, Canada Law Books Inc.: Aurora, Ontario.

RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES CANADA. 2004. Données fournies par la Direction de l'information sur les milieux de travail.

Références de conventions collectives*

(0405908) Société canadienne des postes et l'Association des officiers des postes du Canada, 2001-2005.

(0932105) Conseil du Trésor et Syndicat des agents correctionnels du Canada, 2001-2002.

(1018202) Les caisses populaires du Saguenay-Lac-St-Jean et Syndicat des salariés(es) des caisses populaires du Saguenay-Lac-St-Jean (C.S.N.), 1998-2003.

(1043903) The Governing Council of the University of Toronto and The Canadian Union of Public Employees, local 3261 (part-time), 2002-2004.

* Ces conventions collectives sont disponibles dans *La Négothèque* (http://www.rhdcc.gc.ca/fr/pt/imt/info.shtml).

Pratiques innovatrices en milieu de travail

Bruce Aldridge
Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail, Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Cet aperçu des innovations en milieu de travail se fonde sur l'examen de 87 conventions collectives négociées au cours du troisième trimestre 2004. Parmi ces conventions, 37 contenaient des dispositions jugées innovatrices ou d'intérêt particulier.

Durée

Sur les 87 conventions examinées au cours du trimestre, un peu moins de 50 % (41 conventions collectives) avaient une durée de 36 mois. Presque la moitié de ces conventions provenait du secteur de la construction, dont 11 conventions à l'échelle de la province de l'Ontario et huit en Alberta. Cinq conventions avaient une durée de 12 mois. Huit conventions avaient une durée allant de 21 à 29 mois, alors que 12 avaient une durée variant entre 42 et 48 mois. Huit autres conventions avaient une durée allant de 54 à 60 mois. Les cinq conventions d'Air Canada avaient une durée de 61 mois. Cinq conventions signées dans l'industrie forestière avaient une durée de 72 mois, alors que la convention couvrant la plus longue période avait une durée de 74 mois. Il s'agit de la convention négociée entre Westfair Foods Ltée, Real Canadian Superstore, Western Grocers and Extra Food Divisions, à l'échelle de la province de la Colombie-Britannique, et l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce.

Rémunération

Deux conventions collectives signées dans l'industrie forestière, et deux autres ratifiées dans le secteur de la fabrication de l'acier sont assorties de régimes de **partage des bénéfices.** Le régime négocié entre le Council on Northern Interior Forest Employment Relations, dans le Nord-Intérieur de la Colombie-Britannique, et le Syndicat des travailleurs de l'industrie du bois et leurs alliés est fondé sur le rendement du capital investi et engendrera des paiements forfaitaires annuels de 500 $ au cours des deuxième, quatrième, cinquième et sixième années de la convention collective, et des paiements de 1000 $ durant la troisième année de la convention. Le régime négocié par les Produits forestiers du Canada Ltée, à Mackenzie en Colombie-Britannique, et les Travailleurs des pâtes, des papiers et du bois du Canada, sera établi en 2004 et se fondera également sur le rendement du capital investi de l'industrie.

À compter du 15 août 2004, les régimes de partage des bénéfices stipulés par deux conventions signées entre Algoma Steel Inc., à Sault Ste. Marie en Ontario, et les Métallurgistes unis d'Amérique, offrent aux employés un paiement anticipé de 10 000 $, calculé au prorata pour les employés ayant travaillé moins de 1000 heures au 1er août 2004. Le solde, le cas échéant, sera versé d'ici le 31 mars 2005. D'autres sommes seront payées en deux versements : 50 % du montant prévu pour le partage des bénéfices sera remis en novembre 2005, et le solde sera versé 90 jours après la fin de l'année financière.

L'Université de la Colombie-Britannique, à Vancouver en Colombie-Britannique, et l'Association des professeurs de l'Université de la Colombie-Britannique ont introduit certains **rajustements en fonction du marché** pour les classifications suivantes :

- Bibliothécaires généralistes – la grille salariale minimale sera augmentée de façon à ce que le coût n'excède pas 50 000 $;

- Département d'économie – les salaires de base de certains membres du corps professoral augmenteront de 150 000 $ au total;

- Commerce et administration des affaires – les salaires de base de certains membres du corps professoral augmenteront de 400 000 $ au total.

Les parties ont également introduit un régime de **rémunération au rendement** qui reconnaît la contribution des membres du corps professoral à la recherche et au développement des activités de financement. Des montants forfaitaires, pouvant représenter jusqu'à 1,0 % du salaire, seront versés le 30 juin 2006 en fonction de l'atteinte d'objectifs précis.

Un régime **d'actionnariat privilégié** a été négocié entre Cooper-Standard Automotive (Canada) Limited, à Stratford en Ontario, et les Travailleurs canadiens de l'automobile. Pour chaque dollar cotisé par l'employé, l'employeur investira 25 % de ce montant dans le régime de retraite à cotisations définies de l'employé, jusqu'à concurrence de 320 $ par mois.

Le Musée des beaux-arts du Canada et le Musée canadien de la photographie contemporaine, Ottawa, Ontario, et l'Alliance de la Fonction publique du Canada ont adopté une disposition de **prime d'ancienneté** stipulant une augmentation de 2,0 % du salaire de base versée une fois par an à la date d'anniversaire d'embauche, ou de promotion, si l'employé n'a pas atteint le plafond salarial; la valeur de l'augmentation est de 2,5 % à compter des 1er juillet 2004 et 2005. Dans le cas où le pourcentage maximal ne pourrait être attribué au cours d'une année parce que l'employé aurait atteint le plafond salarial, la différence lui sera versée sous forme de montant forfaitaire.

Conditions de travail

Le Council of Marine Carriers, dans la région côtière de la Colombie-Britannique, et la Guilde de la marine marchande du Canada ont adopté une disposition relative aux **horaires de travail réduits** dans le cadre d'une **retraite progressive.** Les employés âgés de 60 ans et ayant accumulé 15 ans de service, ceux âgés de 55 ans ayant 20 ans de service, ou encore ceux âgés de 50 ans ayant accumulé 25 années de service peuvent demander à effectuer jusqu'à la moitié du nombre d'heures de travail pour une période minimale d'un an. L'entente doit être approuvée à la fois par l'employé et l'employeur, et il est entendu que l'employé peut avoir à délaisser son emploi pour un autre poste afin de faciliter la mise en place de l'horaire modifié.

Camoplast inc., à Roxton Falls, Grand-Mère et Princeville à Québec, et l'Association des employés de Camoplast Roski ont introduit une nouvelle disposition concernant le **harcèlement psychologique** stipulant que l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour prévenir le harcèlement psychologique et éliminer ce genre de comportement lorsqu'il lui est signalé.

CANPAR Transport Ltée, à l'échelle du Canada, et les Métallurgistes unis d'Amérique ont introduit une disposition indiquant qu'un employé en congé de maladie, qui ne présente pas de demande d'invalidité de courte durée, a la possibilité d'**utiliser le temps supplémentaire accumulé** à compter de la deuxième journée d'absence. De plus, une nouvelle disposition de la convention indique qu'un employé malade ou blessé peut **continuer de verser sa cotisation au régime de retraite** pendant son arrêt de travail. Pour que la contribution de l'employeur soit versée, l'employé doit payer toute contribution requise; la première contribution doit être effectuée au plus tard dans les 90 jours suivant le début de la période d'arrêt de travail, et les versements doivent se poursuivre durant toute cette période.

La ville de Hamilton, Ontario, et le Syndicat canadien de la fonction publique ont négocié le maintien des **prestations de maladie pour les employés mis à pied** pendant 13 semaines. Si l'employeur avait prévu une mise à pied temporaire mais que cette dernière se prolonge au-delà de 13 semaines, il

maintiendra la couverture de l'employé pendant toute la période de la mise à pied. Les parties ont également introduit une disposition de **congé spécial** donnant droit à un maximum de 10 jours sans solde en raison de maladie, blessure ou urgence médicale de l'employé. Ce congé peut aussi être utilisé en cas de décès, de maladie ou d'urgence médicale concernant des membres spécifiques de la famille.

Saskatchewan Wheat Pool, diverses localités en Ontario, au Manitoba, en Saskatchewan et en Colombie-Britannique, et Grain Services Union ont introduit une disposition de **congé pour service militaire**. Les employés, ayant accumulé au moins un an de service, ont droit à un maximum de deux semaines sans solde par année pour servir dans les forces armées. De retour au travail, l'employé doit retrouver son poste ou un poste similaire au même taux de rémunération qu'il avait avant son départ.

Sécurité d'emploi

Une disposition de **retrait préventif ou de réaffectation** a été introduite par le Conseil national de recherches du Canada, à l'échelle du Canada, et l'Association des employés du Conseil national de recherches. Cette disposition donne droit à une réaffectation, ou à un congé si la réaffectation n'est pas possible, aux employées enceintes ou qui allaitent, et craignent que leur travail ne constitue un danger pour leur bébé ou futur enfant.

Une clause de **mobilité** a été établie par Provincial Health Authorities of Alberta, établissements et secteurs des soins communautaires, à l'échelle de la province de l'Alberta, et United Nurses of Alberta. Cette clause permet à l'employeur de déplacer un service, ainsi que les employés concernés, à l'intérieur de 50 kilomètres; de créer des postes non rattachés à une région précise, en fonction des besoins des patients; de créer des postes normalement assignés dans plus d'un seul site; d'affecter temporairement des employés à d'autres sites, en fonction des services requis pour l'éducation, l'orientation, les réunions, l'équipement, les urgences, etc.

Un programme de **rachat à participation volontaire** a été négocié entre Westfair Foods Ltée, Real Canadian Superstore, Western Grocers and Extra Foods, à l'échelle de la province de la Colombie-Britannique, et l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce. Grâce à cette option, les spécialistes des denrées alimentaires et de la distribution, dont le salaire horaire s'élève à 20 $ ou plus, peuvent demander un rachat dans un délai de 30 jours suivant la ratification. La valeur du rachat équivaut à quatre fois la rémunération hebdomadaire moyenne pour chaque année de service, jusqu'à concurrence de 50 000 $. Les dépenses maximales engagées pour ce programme seront de 3 500 000$. Les postes à temps plein, restés vacants, suite à l'application du programme de rachat, seront comblés dans les 60 jours suivant la démission, par des employés à temps partiel désirant obtenir un statut à temps plein.

Securicor, à l'échelle de la province de l'Ontario, et la Fraternité internationale des Teamsters ont négocié une disposition qui assurera la **stabilité des prestations de retraite,** durant la transition d'un régime de retraite à prestations déterminées à un régime de retraite à cotisations déterminées, pour les employés proches de la retraite. L'employeur les indemnisera pour toute diminution de prestations encourue suite à l'adoption d'un nouveau régime à cotisations déterminées. À compter du 1er septembre 2004, l'employeur versera une contribution au nom des employés âgés de 50 ans et plus qui ont souscrit au régime de retraite à prestations déterminées. Cette contribution sera équivalante à un certain pourcentage de la contribution versée à ce régime pour le mois en question, en fonction de l'âge de l'employé au début de chaque mois :

Âge	Pourcentage
50	20 %
51	40 %
52	60 %
53	80 %
54 et plus	100 %

Les contributions seront déposées dans le régime enregistré d'épargne-retraite de l'employé qui déterminera la façon dont le montant sera investi.

Les parties ont également négocié une disposition de **sous-traitance** permettant à des organismes externes de la région d'assurer les services liés au travail et d'effectuer des transferts de fonds. L'approvisionnement en argent, qui aura lieu uniquement dans un endroit sécuritaire, ne fait pas partie de ces services. Les organismes externes ne doivent effectuer les transferts de fonds que dans une institution financière. À compter du 1er avril 2004, l'employeur versera, au syndicat, une contribution de 25 ¢ par heure travaillée par un organisme dont les services ont été retenus.

Trois conventions comportent une clause de **fermeture d'usine.** La disposition négociée entre Abitibi-Consolidated of Canada, diverses localités en Ontario, au Québec, en Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve-et-Labrador, et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, stipule qu'en cas de fermeture permanente d'une machine à papier, d'un service ou d'une usine, l'employé doit recevoir une **prestation de départ** équivalente à une semaine et demie de salaire pour chaque année de service continu.

Council on Northern Interior Forest Employment Relations, dans la région du Nord et, Interior Forest Labour Relations Association, dans la région du Sud de la Colombie-Britannique, et le Syndicat des travailleurs de l'industrie du bois et leurs alliés, possèdent une clause identique stipulant qu'en cas de fermeture permanente d'usine ou de champ d'exploitation forestière, l'employé recevra une **indemnité de départ** équivalente à 10 jours de salaire pour chaque année de service continu.

Comités syndicaux-patronaux

Au cours du troisième trimestre 2004, 16 conventions sur 37 stipulant des pratiques innovatrices comprenaient des dispositions visant à établir des comités chargés d'un large éventail de questions.

La ville de Hamilton en Ontario, et le Syndicat canadien de la fonction publique ont mis en place un **comité des relations avec les employés.** Ce comité sera chargé de favoriser une communication efficace et productive entre les parties, de promouvoir des relations constructives et harmonieuses, et de démontrer que la ville reconnaît la valeur inestimable des employés et que l'utilisation efficace des services fournis par les employés est essentielle pour atteindre les résultats escomptés, promouvoir un climat de respect mutuel, et répondre de façon juste et efficace aux préoccupations et plaintes à l'interne.

Un **comité d'étude du régime des pensions** a été établi entre Saskatchewan Wheat Pool, diverses localités en Ontario, au Manitoba, en Saskatchewan, en Colombie-Britannique, et Grain Services Union afin d'évaluer la viabilité financière du régime de pension. Le comité examinera toute option permettant de maintenir un actif suffisant pour faire face aux obligations, y compris celle de rendre le régime accessible à de nouveaux membres.

Le Musée des beaux-arts du Canada, et le Musée canadien de la photographie, à Ottawa en Ontario, et l'Alliance de la Fonction publique du Canada ont mis en place un **comité de transition à la retraite** qui étudiera les programmes de transition et leurs possibilités d'application. Les membres du comité commenceront à évaluer les programmes dans les 15 jours suivant la signature de la convention collective.

D'autres comités stipulés par les conventions collectives traitent de questions telles les évaluations de classification, la santé et la sécurité, la formation, les établissements de soins pour enfants et les prestations du régime de santé et de bien-être.

Programme de partenariat syndical-patronal

Projets

Service fédéral de médiation et de conciliation,
Programme du travail, Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Le Programme de partenariat syndical-patronal est un programme de contributions géré par le Service fédéral de médiation et de conciliation. Son objectif est de favoriser de bonnes relations syndicales-patronales, tant au niveau du lieu de travail que du secteur d'activité, en fournissant de l'aide financière aux employeurs et aux syndicats désireux d'explorer ensemble de nouvelles méthodes d'effectuer le travail et de nouvelles façons de travailler ensemble.

Les participants (le syndicat et l'employeur ou une association représentant les deux parties) sont tenus de contribuer à au moins 50 % du coût total du projet, le paiement pouvant être effectué en espèces ou en nature. Dans la plupart des projets cependant, les participants assument beaucoup plus que la moitié du coût total. Le budget 2004-2005 du Programme s'élève à 1,6 millions de dollars. Les projets peuvent s'étendre sur deux années et être financés jusqu'à concurrence de 100 000 $.

Des exemplaires du rapport final des projets sont fournis par les parties et sont disponibles à la bibliothèque ministérielle.

Projets en cours

Les projets décrits aux pages suivantes sont actuellement financés par le Programme de partenariat syndical-patronal. La plupart des projets seront publiés dans les prochains numéros de la *Gazette du travail*.

Alberta Congress Board *et* **Alberta Building Trades Council** *et les* **Manufacturiers et Exportateurs du Canada**

Le rôle de l'Alberta Congress Board est de regrouper les entreprises, le gouvernement, les milieux du travail, de la santé et de l'éducation dans un effort commun afin d'en arriver à un consensus et de recommander des mesures sur des enjeux touchant le milieu de travail. Dans le cadre de ce projet, le Congress Board organise, avec les deux autres requérants, une conférence intitulée « Expectactions at Work – What Employers and Young Workers Want » (Attentes en milieu de travail – Ce que les employeurs et les jeunes travailleurs veulent vraiment) qui aura lieu à Jasper, en Alberta, du 6 au 9 janvier 2005. Parmi les sujets qui seront abordés, notons les attentes des employeurs et des jeunes travailleurs, les nouvelles stratégies et les améliorations reliées aux principaux enjeux ainsi que les meilleures pratiques. La recherche de consensus autour

de ces principaux enjeux, les liens et les renforcements entre les organisations constitue également un volet supplémentaire du projet. C'est la troisième conférence d'une série où les jeunes, les autochtones et les personnes handicapées sont invités à participer Visitez le site Web de l'Alberta Congress Board à http://www.congressboard.ab.ca .

Association canadienne de normalisation

En collaboration avec un comité directeur composé de représentants syndicaux, patronaux et gouvernementaux, l'Association canadienne de normalisation supervisera l'élaboration de normes nationales canadiennes des systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail. Afin d'assurer une représentativité globale, on procédera à une consultation informelle, non votante, pour des secteurs d'activité spécifiques. L'Association canadienne de normalisation est reconnue comme un organisme rédacteur de normes au Canada. Visitez le site Web de l'Association à http://www.csa.ca .

Conference Board du Canada (Le)

Le Conference Board, avec l'appui des Travailleurs canadiens de l'automobile, développera un guide pratique afin d'aider les employeurs à chaque étape du continuum d'emploi touchant les minorités visibles : de l'accès à cette source de compétences à l'intégration complète de membres de minorités visibles, leur perfectionnement et leur avancement au sein de l'entreprise. Ce guide pratique s'inscrit dans un projet plus vaste intitulé « *Learning from the Best – A Program of Research and Education on Best Practices in Maximizing Talents of Visible Minorities* / Apprendre par l'entremise d'un expert – Un programme de recherche et d'éducation sur les meilleures pratiques pour maximiser les talents des minorités visibles [traduction] ». Ce programme de recherche vise à sensibiliser davantage aux bienfaits d'un milieu de travail facilitant l'inclusion des minorités visibles étant donné que cette population a doublé entre 1986 et 1996 au Canada. Visitez le site Web du Conference Board à http://conferenceboard.ca/ .

NAV CANADA *et l'*Association canadienne du contrôle du trafic aérien

Ce projet vise à améliorer les relations syndicales-patronales entre NAV CANADA et l'Association canadienne du contrôle du trafic aérien. En utilisant différents outils (meilleures pratiques, ateliers sur la résolution de problèmes, acquisition de compétences et diffusion des résultats des ateliers à l'ensemble des employés), les parties espèrent accroître les habiletés/compétences des intervenants en relations de travail. Elles espèrent aussi démontrer les avantages de la collaboration en milieu de travail afin de créer un environnement de travail plus constructif et mettre en place des mesures préventives afin d'éviter certains conflits. Visitez le site Web de l'employeur à http://www.navcanada.ca et celui du syndicat à http://www.catca.ca .

Queen's University

L'Université procède à une évaluation des résultats de la révision législative de 1998 concernant le *Code canadien du travail*, Partie I, et des amendements ultérieurs. Des représentants du Congrès du travail du Canada et des Employeurs des transports et communications de compétence fédérale font partie du comité directeur du projet. Ce projet, qui fera l'objet d'une présentation et d'un rapport imprimé, comprend un sondage mené auprès des principaux clients de la Partie I ainsi que des entrevues et/ou des discussions de petits groupes de représentants syndicaux-patronaux sélectionnés. Visitez le site Web de l'Université à http://www.queensu.ca .

Société Radio-Canada *et* **La Guilde canadienne des médias**

Ce projet évalue le processus de gestion de la performance et du perfectionnement du personnel qui met l'accent sur une rétroaction et un encadrement réguliers des employés. Des membres du Comité national et plus de 60 comités mixtes locaux – formés de représentants des deux parties – participent à cette évaluation. Les résultats seront accessibles au public via le site Web de la Société Radio-Canada à http://www.radio-canada.ca .

Threads of Life (Association de soutien aux familles et victimes d'accident du travail) *et la* **Fédération du travail de l'Ontario** *et l'***Association pour la prévention des accidents industriels de l'Ontario**

Threads of Life est un organisme à but non-lucratif récemment mis sur pied afin de soutenir les familles affectées par une tragédie en milieu de travail telle un décès ou un accident. L'organisme a été inauguré le 14 avril 2003 lors d'une conférence sur la santé et la sécurité au travail parrainée par l'Association pour la prévention des accidents industriels de l'Ontario. Partout au Canada, les familles ont partagé leurs expériences et fait les premiers pas vers l'établissement d'une organisation nationale. De plus, des organisations patronales, syndicales et gouvernementales ont accordé leur soutien à cette initiative. Un forum familial est prévu au printemps 2005 à Toronto. Pour de plus amples informations au sujet du groupe, veuillez consulter leur site Web à http://www.threadsoflife.ca .

Université de Calgary

En liaison avec un comité directeur syndical-patronal, l'Université produira une vidéo de 30 minutes présentant les meilleures pratiques concernant les relations syndicales-patronales au Canada. Cette vidéo profitera aux employeurs et aux syndicats dans la mesure où elle mettra en évidence les pratiques qui ont réussi dans les autres entreprises, syndicats et industries. Les pratiques qui contribuent aux initiatives durables seront mises en relief. Visitez le site Web de l'Université à http://www.ucalgary.ca .

Université de Sherbrooke

Ce projet de recherche vise à mieux comprendre le processus d'adaptation du représentant syndical à son nouveau/différent rôle lorsque celui-ci intervient dans un contexte de partenariat syndical-patronal. Des outils seront élaborés afin de soutenir le représentant syndical dans cette démarche pour faciliter la viabilité, à long terme, de partenariats syndicaux-patronaux. Les outils développés dans le cadre de ce projet seront mis à la disposition des centrales syndicales et des syndicats. Visitez le site Web de l'Université à http://www.usherbrooke.ca .

Ville de Toronto *et le* **Syndicat des pompiers de la Ville de Toronto, section locale 3888**

Ce projet pilote mis en œuvre par la division du service des incendies de la ville de Toronto, et la section locale 3888 de Toronto Professional Fire Fighters Association vise à établir et à maintenir une approche de collaboration, basée sur les intérêts, pour tout ce qui concerne les relations de travail. Cette démarche sera présentée aux cadres intermédiaires et aux représentants syndicaux par le biais d'ateliers, de séances de formation et par l'élaboration de pratiques exemplaires au niveau de la collaboration patronale-syndicale. Visitez le site Web de la ville à http://city.toronto.on.ca/ et celui du syndicat à http://www.torontofirefighters.org/ .

Westfair Foods Limited *et le* **Syndicat des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 247**

Le projet a pour objectif d'élaborer un système de coopération syndicale-patronale et d'appuyer des solutions innovatrices proposées par les deux parties. Ce projet porte sur la sécurité en milieu de travail et consiste à attirer et conserver la main-d'œuvre et créer un environnement plus cohésif doté de meilleurs moyens de communication. La coopération entre les parties sera illustrée sous forme de vidéos, de manuels de formation et de procédures normalisées d'exploitation. Visitez le site Web du syndicat à http:www.ufcw247.com/ .

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le Programme de partenariat syndical-patronal, Service fédéral de médiation et de conciliation au (819) 997-3292 ou 1-800-563-5677 ou veuillez visiter leur site Web à

http://www.rhdcc.gc.ca, *cliquer sur :*
(1) Partenariat et programmes de financement,
(2) Partenariats du travail.

Programme de partenariat syndical-patronal

Service fédéral de médiation et de conciliation,
Programme du travail, Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Mécanisme alternatif de règlement des différends – Un projet pilote à Halifax est lancé à l'échelle nationale

Projet financé en partie par le Programme de partenariat syndical-patronal, parrainé conjointement par l'Union internationale des opérateurs-ingénieurs et un employeur de la région de Halifax, Our Neighbourhood Living Society

L'Union internationale des opérateurs-ingénieurs a le flair pour les bonnes pratiques. Il y a environ deux ans, un de ses représentants internationaux participait à un exposé sur une alternative au système traditionnel d'arbitrage; il s'agissait en fait d'un processus expéditif de règlement de griefs. Les représentants ont perçu un énorme potentiel dans ce processus et ont invité l'expert-conseil à un congrès syndical. Puis, avec la collaboration de l'expert-conseil, d'un employeur de Halifax et du syndicat, ils ont élaboré un projet pilote axé sur un processus simplifié de règlement de griefs, applicable aux entreprises et syndicats de petite et moyenne taille.

Le projet introduisait un mécanisme alternatif de règlement de différends faisant appel à un comité de pairs pour régler les griefs qui proviennent de l'atelier ou de la convention collective négociée par les parties. Si aucun règlement n'est adopté, les parties peuvent obtenir une audience de « niveau 2 » qui comprend un arbitre, un représentant patronal et un représentant syndical.

Le syndicat et l'employeur ont présenté une demande conjointe de financement en vertu du Programme de partenariat syndical-patronal. Ils ont reçu un financement sous forme de contribution de 100 000 $ (le maximum disponible aux termes du programme) afin de mettre sur pied et d'assurer le fonctionnement du projet, étant donné qu'ils répondaient aux critères d'encouragement de relations syndicales-patronales efficaces visant de nouveaux modèles de travail.

L'employeur de Halifax, Our Neighbourhood Living Society, fournit un soutien résidentiel communautaire aux jeunes adultes. Le personnel de la Society qui intervient dans sept endroits différents agit à titre « d'humains-guides » et offre un soutien en matière d'emploi et de logement. Grâce aux bonnes relations avec le syndicat, l'employeur s'est joint au projet, attiré par la possibilité de résoudre les problèmes à leur début ainsi que par une alternative moins onéreuse à l'arbitrage traditionnel.

Le groupe a passé près d'un an à élaborer et améliorer le matériel destiné à la formation de différents types d'employés, compagnies et sections locales.

Ainsi, des recherches approfondies, des activités de rédaction et de rétroaction ont été entreprises, des rencontres avec des praticiens et conseillers juridiques de divers secteurs ont eu lieu, et de nombreuses révisions ont été effectuées. L'objectif consistait à établir un équilibre entre les intérêts de tous les intervenants et, de plus, à assurer que les concepts tels le devoir de juste représentation soient inclus dans le matériel et processus. Il en résulte un système qui, sans pour autant être trop technique, maintient l'équilibre entre les intérêts patronaux et syndicaux.

La prochaine étape consistait en une formation portant sur le nouveau processus. L'élément clé est le développement d'expertise que l'on obtient en inculquant aux participants les compétences nécessaires au traitement de griefs. Ils deviennent alors membres des « comités de pairs » et jouent un rôle essentiel dans ce système de règlement de griefs en deux étapes.

L'audience de « niveau 1 » est composée de deux représentants syndicaux et deux représentants patronaux (dont aucun ne peut être employé ou affilié à la direction de la section locale ou à l'employeur qui présente le grief au comité) afin d'être saisis des griefs. Les causes sont présentées de façon simple, sans la participation d'un arbitre ou d'un avocat et sans référence à la jurisprudence pertinente. Les décisions sont finales et exécutoires, mais n'établissent aucun précédent, et sont normalement rendues au cours de la même journée. De quatre à huit cas peuvent être entendus par jour et une brève décision écrite est généralement disponible dans les 48 heures. Ces audiences portent normalement sur des sujets tels la discipline, les postes affichés, les affectations, les quarts manqués et l'interprétation du langage. En cas d'impasse, le cas peut passer à un second palier d'audience ou à un conseil d'arbitrage traditionnel.

L'audience de « niveau 2 » fait appel à un arbitre figurant sur une liste dressée d'un commun accord ainsi qu'à un représentant patronal et un représentant syndical qui, tout comme pour l' audience de niveau 1, ne peuvent être employés ou affiliés à la direction de la section locale ou à l'employeur qui présente le grief au comité. Les avocats et la jurisprudence sont, encore une fois, exclus. Les audiences sont courtes et souvent deux à trois griefs sont entendus par jour. Au cours de la même journée, une brève décision est émise oralement, puis transmise aux parties par écrit dans les 48 heures.

Au second niveau, les griefs portent souvent sur l'interprétation des conventions, la discipline ou des sujets qui ne nécessitent pas une décision établissant un précédent. En cas d'impasse, l'arbitre rend une décision finale. Deux arbitres d'expérience ayant fait appel au processus de niveau 2 se disent très satisfaits – ils apprécient la participation des membres du comité de pairs qui fournissent de l'information permettant au comité de se rendre au cœur de la question. Aussi, l'arbitre est libéré de toute paperasserie administrative laquelle est confiée à un coordonnateur.

Résultats enregistrés à ce jour

Des séminaires de formation ont été organisés dans plusieurs endroits à l'échelle du pays, de la Nouvelle-Écosse à la Colombie-Britannique. La formation a bien été accueillie – ainsi, plus de 70 personnes ont participé à un séminaire offert à Vancouver. Dans certains cas, deux semaines après avoir reçu la formation, les membres du comité utilisaient déjà le processus. À ce jour, 90 % des griefs sont réglés devant le comité de niveau 1.

Quant aux sujets traités aux deux niveaux du processus, on avait d'abord pensé que les sujets les plus complexes, tels les congédiements ou les griefs relevant des droits de la personne, seraient présentés devant un comité de niveau 2. Cependant, à mesure que les membres des comités prenaient de l'expérience et se familiarisaient avec le processus de niveau 1, ils étaient capables de régler les cas difficiles à l'étape initiale.

Aussi, le processus de niveau 2 comporte des avantages. À titre d'exemple, un comité a récemment entendu deux cas de congédiement en une seule

journée. L'arbitre était très impressionné par le processus, particulièrement par l'idée que les enjeux syndicaux sont retournés à l'atelier. Les parties concernées voyaient également d'un œil positif le processus et ont indiqué qu'elles y feraient encore appel. D'autres participants au niveau 1 – même ceux n'ayant pas eu gain de cause – ont exprimé leur enthousiasme par rapport au processus. Un des formateurs a même laissé entendre que les participants ne connaissent souvent pas comment fonctionne le processus traditionnel. Il a également été suggéré que la présence d'avocats lors du processus d'arbitrage réduit l'assurance des demandeurs.

Vu le nombre de causes pouvant être réglées en une journée, ce système est évidemment moins dispendieux que l'arbitrage traditionnel. En fait, un employeur (à l'insu du comité) faisait entendre deux causes semblables, l'une selon le système traditionnel et l'autre selon le nouveau. Les frais liés à l'approche traditionnelle étaient d'environ 3 500 $ alors que le nouveau processus s'élevait à environ 875 $. Cependant, le résultat obtenu était le même dans les deux cas.

Les matériaux didactiques destinés à la formation de trois jours ont été bien conçus et sont très efficaces. Plusieurs professionnels de ressources humaines pensent qu'il s'agit en effet d'un outil de référence fort utile dépassant la portée du système même. Par exemple, certaines sections portent sur les éléments de preuve, la préparation et la présentation – domaines tous reliés aux ressources humaines en général. Toutefois, un participant a indiqué qu'il faudrait consacré un peu plus de temps à l'explication de la terminologie juridique, étant donné que tous les participants ne possédaient pas le même niveau d'expertise sur ce sujet. Une autre critique concernait l'abondance de l'information.

Le mot de la fin va à l'employeur d'Halifax, partenaire du projet. L'employeur, qui a contribué à l'élaboration du processus et suivi la formation, demeure enthousiaste par rapport au projet. À l'avenir, la formation pourrait être offerte une ou deux fois par an afin d'accroître les compétences et tenir compte du roulement du personnel. Les organisations à but non lucratif pourraient également tirer profit de ce système. De plus, grâce à ce processus, les employeurs peuvent éviter de graves erreurs puisque tous les renseignements sont dévoilés au tout début. Aussi, l'employeur peut sauver les apparences en admettant tout simplement « avoir fait erreur ». L'employeur a également indiqué qu'il s'agit d'un système offrant responsabilité et durabilité et qui réduit les différences – il permet aux gens de comprendre que tout le monde ne part pas nécessairement d'un même point de vue.

Les positions et opinions exprimées dans le présent document
ne sont pas nécessairement celles du Programme du travail.

Le projet a été rendu possible grâce à l'aide financière du Programme de partenariat syndical-patronal,
Service fédéral de médiation et de conciliation, Programme du travail.
Téléphone : (819) 997-3292 ou 1-800-563-5677
Site Internet : **http://www.rhdcc.gc.ca,** *cliquer sur*
(1) Partenariat et programmes de financement, (2) Partenariats du travail.

L'*ABC* des universités d'entreprise

Lucie Morin
École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Stéphane Renaud
École de relations industrielles, Université de Montréal

Introduction

Les organisations nord-américaines investissent de plus en plus dans des activités de formation de leur main-d'œuvre. Au Québec, en 1999, les dépenses en formation se chiffraient à 1 165 milliards pour les entreprises ayant une masse salariale de plus de 250 000 $. Au Canada, selon un sondage mené en 2002 par la Fédération canadienne des entreprises indépendantes, 56 % des 6 700 membres interviewés ont augmenté leurs investissements en formation entre 1999 et 2002. Aux États-Unis, les entreprises de plus de 100 employés allouaient dans leur budget plus de 50 milliards en formation en 2003 et 2004. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette croissance des investissements liés au développement de la main-d'œuvre, entre autres, l'émergence de l'économie du savoir, la mondialisation et l'innovation technologique.

Dans de nombreuses entreprises, les efforts de développement professionnel sont regroupés sous l'appellation « université d'entreprise ». Cette approche corporative de formation a connu une hausse importante de popularité en Amérique du Nord ainsi qu'en Europe au cours de la dernière décennie (Meister, 1998).

L'objectif de cet article est de faire le point sur l'université d'entreprise afin de guider la prise de décisions dans les organisations. Tout d'abord, le concept d'université d'entreprise est défini et situé par rapport au département traditionnel de formation. Ensuite sont décrits les objectifs visés, les origines de cette approche de formation, les principaux modes de diffusion ainsi que les principaux facteurs de succès de l'implantation d'une université d'entreprise.Le cas d'une université d'entreprise canadienne est présenté en conclusion.

Qu'est-ce qu'une université d'entreprise ?

La littérature disponible sur le concept d'université d'entreprise révèle plusieurs tentatives informelles de définition. Le texte qui suit présente les propositions les plus significatives. Tout d'abord, Martel (2002) suggère qu'une université d'entreprise est un moyen de transformation organisationnelle utilisé pour développer des connaissances et des habiletés, implanter des changements organisationnels et stratégiques, partager une vision et des valeurs corporatives. Cette première définition est cohérente avec celle de Panczuk (2001) qui déclare que les universités d'entreprise constituent un outil stratégique pour développer, renforcer et partager une culture organisationnelle. Dans le même ordre d'idées, Wagner (2000) suggère que les universités d'entreprise représentent un moyen coordonné pour diffuser les valeurs et l'éthique corporative, développer des compétences techniques et aider les exécutifs à devenir des leaders. Meister (1998) ajoute que l'université d'entreprise constitue une

— Nous remercions le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) ainsi que la Chaire en gestion des compétences de l'Université du Québec à Montréal pour leur soutien financier et logistique.

action stratégique pour développer et éduquer la chaîne de valeur d'une organisation, soit les employés, les clients et les fournisseurs, afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés et d'obtenir un avantage compétitif sur le marché.

Renaud-Coulon (2001 : 61), quant à elle, précise que les universités d'entreprise peuvent être définies « *comme des espaces d'éducation et d'économie appliquées au service de la performance globale.* [Les universités d'entreprise apparaissent alors comme] *des cellules stratégiques offrant des produits et services directement en phase avec les menaces, opportunités et projets de l'entreprise, tels que des séminaires et des conférences, mais surtout des groupes de résolution de problèmes, des réseaux de transformation, des communautés de pratique, du conseil parfois vendu à l'extérieur* ».

Enfin, sous une perspective plus pratique, Global Learning Resources (2002) définit l'université d'entreprise comme « *une fonction ou un département qui est orienté stratégiquement vers l'intégration du développement personnel des individus et de l'amélioration de leur rendement en tant qu'équipe et en tant qu'organisation, en créant des liens avec les fournisseurs, en dirigeant des recherches de grande envergure, en facilitant la diffusion de contenu et en s'efforçant de construire une équipe de leadership supérieure* » [traduction].

Global Learning Resources propose également de classer les universités d'entreprise dans l'une ou plus des cinq catégories suivantes : nom seulement, orientée sur les compétences, orientée sur le développement du leadership, orientée sur les initiatives et orientée sur le développement des affaires. La catégorie *nom seulement* réfère au cas typique d'un département de formation se voulant « à la mode ». La catégorie *orientée sur les compétences* représente la fondation de toute université d'entreprise. Ici, l'objectif principal est de développer des compétences spécifiques chez les individus tout en améliorant la gestion des cheminements de carrière dans la compagnie. À ce niveau, l'implantation d'une université d'entreprise permet d'aligner les diverses pratiques de formation sur la stratégie d'affaires de l'organisation. La troisième catégorie, *orientée sur le développement du leadership*, vise à développer l'équipe de management d'une entreprise. Le programme corporatif « Basic Blue for Managers » d'IBM illustre bien cette catégorie. S'échelonnant sur 12 mois, il permet aux nouveaux gestionnaires de développer leur leadership ainsi que les habiletés nécessaires pour prendre en charge efficacement une équipe de travail. En 2000, quelques milliers de nouveaux gestionnaires à travers le monde ont participé à Basic Blue (Bolch, 2001).

Les universités d'entreprise *orientées sur les initiatives* ont comme objectif premier de faciliter des initiatives d'envergure comme la mondialisation, l'amélioration des processus ainsi que la responsabilisation des employés. Par exemple, lorsque la compagnie américaine Motorola, du secteur des télécommunications, a inventé la méthodologie « Six Sigma » pour améliorer la qualité de sa production à la fin des années 80, elle a utilisé de façon intensive son université d'entreprise pour promouvoir les initiatives de qualité auprès de ses employés (Densford, 1999). Au Canada, la transformation vécue par Domtar à la fin des années 90 représente un autre exemple d'université axée sur les initiatives (Gosselin, 2002). En effet, le changement de culture visant un management plus participatif et une plus grande responsabilisation des employés a été alors facilité par l'implantation d'une initiative corporative de formation au milieu des années 90, en partenariat, entre autres, avec l'Université de Sherbrooke et University of Toronto.

La dernière catégorie proposée est celle des universités d'entreprise *orientées sur le développement des affaires* qui ont pour but de faciliter le développement d'opportunités d'affaires. Par exemple, une entreprise qui voudrait prendre de l'expansion sur le marché de la Chine pourrait utiliser son université pour préparer les employés à leur nouveau rôle et

les éduquer sur la culture de ce pays. Les compétences sont un élément d'une expansion internationale réussie (Hébert, 2002). Le développement du commerce peut également être orienté vers les clients et les fournisseurs. Chez Volvo, par exemple, maintenir les détaillants indépendants à jour et bien formés est une part importante de leur université d'entreprise, étant donné que l'avenir de l'entreprise est fortement corrélé au succès des concessionnaires Volvo indépendants (Kenyon, 1998). Cette catégorisation est cohérente avec celle proposée par Fresina (1997) suggérant trois grands rôles pour l'université d'entreprise : renforcer les comportements, gérer le changement et soutenir la croissance.

Il est intéressant de noter ici que la documentation consultée suggère que les noms choisis par les organisations reflètent souvent l'orientation de départ de l'université d'entreprise. Pour n'en nommer que quelques-unes, au Canada, nous avons Bank of Montreal Institute for Learning ainsi que The Eaton School of Retailing; aux États-Unis, AT&T School of Business and Technology, Disney Institute, Sprint University of Excellence, et le Xerox Management Institute; et outre-mer, l'Université AXA, l'Université Danone et Ericsson University. Par ailleurs, Prince et Allison (2003) rapportent que les universités d'entreprises implantées dans des PME au Royaume-Uni adoptent en général le terme « *Academy* » dans leur titre, signalant ainsi une ambition de formation stratégique plus modeste.

À la lumière des nombreuses définitions recensées, il apparaît que l'université d'entreprise revêt plusieurs dimensions. Dans un but d'intégration, nous proposons la définition suivante : *L'université d'entreprise se définit comme un effort stratégique, planifié, structurant et systémique de développement et de mise à jour du capital compétence d'une organisation, en réponse aux changements commandés par les objectifs d'affaires suite à l'analyse de l'environnement interne et externe.*

Cette définition conçoit l'université d'entreprise comme un levier stratégique initié et soutenu par la haute direction, l'objectif premier étant d'augmenter l'efficacité organisationnelle, tant quantitative que qualitative, via le développement des compétences individuelles et collectives. Toutefois, l'offre de formation de l'université d'entreprise ne se substitue pas à l'offre traditionnelle de formation mais la complémente. Le tableau 1 résume les principales différences entre le département traditionnel de formation et l'université d'entreprise. Par ailleurs, il est important de noter qu'un département de formation d'une organisation pourrait posséder tous les attributs associés à l'université d'entreprise, tels que cités dans ce tableau, sans pour autant se voir attribué officiellement le qualificatif d'université d'entreprise. Cette situation semble représenter le cas contraire de la catégorie *nom seulement* exposée plus tôt.

Objectifs de l'université d'entreprise

Dans la documentation scientifique sur la formation organisationnelle, il est reconnu qu'une activité de formation a pour objectif premier l'acquisition de connaissances et d'habiletés en vue d'augmenter la performance individuelle. On se concentre donc sur l'individu. Tel que le suggère le tableau 1, les objectifs de l'université d'entreprise sont plus diversifiés. En effet, la plupart des organisations apprécient les universités d'entreprise car, en plus d'améliorer la compétitivité via une augmentation de la performance, cette approche permet :

1) d'augmenter le transfert de connaissances entre les employés en donnant des opportunités d'échanger, de discuter et surtout de développer des idées;

2) de systématiser la formation et d'en maximiser les investissements, tout en palliant les déficiences du système d'éducation;

3) d'enclencher des changements organisationnels et d'implanter une nouvelle culture; et

4) de développer la flexibilité et l'employabilité.

Tableau 1

Le département traditionnel de formation vs l'université d'entreprise

	Département traditionnel de formation	Université d'entreprise
Orientation	Sur la personne. Effort isolé et ponctuel, en réaction à un problème de performance spécifique	Sur l'organisation. Effort systémique et continu, pour faciliter la réalisation des stratégies d'affaires
Clientèle	Employés	Employés, fournisseurs, clients
Compétences visées	Spécifiques à l'emploi	Soutenant la transformation et la croissance de l'organisation
Objectif	Augmentation de la performance individuelle	Augmentation de la performance organisationnelle; gestion du capital humain de l'organisation; attraction et maintien de la main-d'œuvre; veille stratégique
Responsabilité	Service des ressources humaines	Direction
Structure	Décentralisée; activités fragmentées selon les compétences visées	Centralisée; activités intégrées dans une stratégie globale d'apprentissage
Diffusion	Planifiée, selon un horaire	Non planifiée, en continu et en « juste-à-temps »
Méthode	Approche unique basée sur la connaissance; grande utilisation de l'exposé magistral	Approche mixte basée sur l'action; utilisation de plusieurs méthodes

Sous une perspective encore plus macro, l'université d'entreprise permet également de développer la loyauté des employés, d'attirer et de retenir les meilleurs (Ducuing, 2002; Solomon et Cohen, 2002). L'université d'entreprise agit aussi comme un catalyseur en offrant des opportunités de réseautage à l'interne. Autrement dit, elle permet de mieux « se battre ensemble contre l'externe ».[1]

Enfin, l'université d'entreprise peut avoir comme objectif premier de transformer l'image que les employés ont de l'apprentissage. Ainsi, la formation n'est plus perçue comme un effort formel et circonscrit, axé sur la performance au travail, mais plutôt comme un apprentissage continu où les employés apprennent par des activités formelles et informelles en échangeant les meilleures pratiques. L'objectif de l'université consiste alors à développer l'apprentissage organisationnel (Marquardt et Reynolds, 1994). Par exemple, pour le gestionnaire, la formation pourra lui faire prendre conscience qu'il est possible et avantageux de favoriser l'apprentissage en équipe (ex., en examinant les échecs et les réussites d'un projet) et de développer une culture d'amélioration continue (ex., en demandant régulièrement aux employés comment on pourrait faire mieux et en demandant à chacun d'être à l'affût des meilleures pratiques dans son domaine).

Origines de l'université d'entreprise

La première université d'entreprise a été créée aux États-Unis dans les années 50 par la compagnie General Electric. Pour mieux saisir les opportunités

[1] Ces propos ont été recueillis lors d'une conférence donnée à HEC Montréal en 2002 par Philippe Collas qui a été, de 1995 à 2001, vice-président corporatif des études et du développement des ressources humaines de l'Université AXA.

de marché après la seconde guerre mondiale, le PDG de l'époque, Ralph J. Cordiner, décidait d'implanter une structure décentralisée. Selon lui, l'équipe de gestion devait acquérir de nouvelles habiletés afin de pouvoir réaliser avec succès cette décentralisation des affaires. Ainsi, « un effort majeur a été déployé pour mettre sur pied une formation avancée en gestion et construire [...] un encadrement semblable à un campus [universitaire], à Ossining, New-York » (Tichy, 1989 : 100, traduction). Le *General Electric Management Development Institute*, nommé alors « Crotonville », était né. La construction d'un campus de type universitaire, sous l'initiative du PDG, a permis à Crotonville de se distinguer des autres formations données chez General Electric. L'objectif de Crotonville était d'obtenir une plus grande efficacité individuelle et organisationnelle, et non seulement individuelle comme cela avait été le cas par le passé.

Au cours des décennies suivantes, plus spécifiquement à la fin des années 80, plusieurs autres grandes entreprises des pays industrialisés ont implanté leur propre université.

L'expression « université d'entreprise » a été retenue par les organisations pour promouvoir une approche sérieuse de formation, cette métaphore signalant à tous l'importance des efforts de changement déployés par l'entreprise. Meister (1998) a rapporté l'existence d'environ 1 600 universités d'entreprise pouvant être classées dans une ou plusieurs des catégories définies précédemment. Cependant, un rapport de recherche réalisé par Gallagher (2000 : 7, traduction) suggère que « *seulement 200 d'entre elles peuvent affirmer de façon réaliste que leurs activités de formation constituent plus que de simples unités de communication ou de ressources humaines* ». Par conséquent, plusieurs organisations ne possèderaient qu'une université sous la catégorie *Nom seulement*. Au Canada, aucune étude connue des auteurs n'a été publiée, à ce jour, sur l'ampleur de ce phénomène en milieu organisationnel.

Principaux modes de diffusion

Du point de vue de la diffusion, l'université d'entreprise ne diffère pas vraiment de la formation traditionnelle. En supplément à l'apprentissage dans l'action, deux approches sont privilégiées : une approche en présentiel, via des séminaires avec un formateur (pouvant aussi être suivis via satellite) et une approche virtuelle, via les technologies de l'information et de la communication (ex., CD-ROM, *e-apprentissage*). Le programme Basic Blue d'IBM, exposé précédemment, repose sur une approche mixte permettant aux gestionnaires d'apprendre en ligne via des simulateurs, des tutoriaux, une collaboration virtuelle ou de l'étude individuelle, sans pour autant délaisser les classes traditionnelles. Cependant, contrairement à la formation traditionnelle, dans une université d'entreprise, la majorité des séminaires sont livrés dans un cadre physique similaire à un campus universitaire, à l'instar de la célèbre *Hamburger University* de la compagnie McDonald. Situé en banlieue de Chicago, ce campus s'étend sur 130 000 pieds carrés et accueille en permanence une équipe de 30 professeurs. Un équipement électronique sophistiqué permet d'enseigner et de communiquer en 22 langues simultanément. Cette université gère également 10 centres de formation à l'échelle internationale.

Au Canada, l'Institut de la Banque de Montréal, situé à Toronto, est considéré comme un modèle. Cet institut reçoit chaque année entre 5 000 et 6 000 employés pour des formations de une ou deux semaines (Globe and Mail, 2001). L'architecture unique de cet édifice encourage la créativité, l'excellence et l'esprit d'équipe. En plus d'un dortoir de 150 chambres, l'immeuble abrite un auditorium de 250 places, 12 grandes classes complètement informatisées, 8 salles pour les jeux de rôle avec équipement audio-visuel ainsi que 20 salles de discussion pour les exercices en petits groupes. Ce type d'infrastructure envoie un fort message aux employés à propos du sérieux avec lequel l'entreprise se consacre au développement des compétences. La banque soutient également les

initiatives d'autoformation des employés via son Intranet. Le système permet aux employés de s'inscrire en ligne aux cours et de se brancher à des partenaires de l'industrie bancaire qui offrent des formations créditées. Enfin, plusieurs organisations ont établi des partenariats avec des universités. Les formations sont alors dispensées dans les locaux du campus universitaire, avec ou sans possibilité de téléconférence.

Pour ce qui est des formateurs, les universités d'entreprises bénéficient autant des services de ressources internes qu'externes. De nombreux gestionnaires sont appelés à participer à la formation des employés. En cas de partenariat avec un collège ou une université, ce sont les professeurs qui enseignent un contenu personnalisé, intégré ou non dans le programme académique régulier. Au Canada, la *Eaton School of Retailing* a été établie en 1994 par un partenariat entre la compagnie Eaton et la division de l'éducation permanente de l'Université Ryerson de Toronto. L'objectif consistait à développer et à offrir des programmes visant les compétences de leadership, aussi bien aux employés d'Eaton qu'aux fournisseurs, et éventuellement à tout le secteur du détail.

Pour le choix d'un partenaire externe, Meister (1998) suggère les critères suivants : le partage d'une vision commune où le service à la clientèle, l'innovation et l'amélioration continue sont des gages de succès, l'établissement d'objectifs d'apprentissage précis, une flexibilité de diffusion ainsi que des besoins complémentaires, tels la recherche conjointe ou le développement de programmes de formation destinée aux cadres exécutifs. Finalement, même si la grande majorité des formations offertes dans l'université d'entreprise sont réservées aux employés, certaines universités ouvrent leurs portes au public. Par exemple, la *Motorola University* offre de nombreuses formations sur l'amélioration de la qualité, alors que le *Disney Institute* se concentre plutôt sur le service à la clientèle et le leadership.

Principaux facteurs de succès

Comme pour toute implantation stratégique en organisation, la présence de certains facteurs peut faciliter le succès de l'université d'entreprise. Le texte qui suit présente nos choix.

Implication de la haute direction

Selon de nombreux directeurs d'universités d'entreprise, le facteur crucial de succès serait « la participation active du PDG » (Meister, 1996). Concrètement, cette implication se traduit par les comportements suivants :

1) Le PDG passe beaucoup de temps à cultiver la culture d'apprentissage et le capital intellectuel de son organisation, soit environ 1½ jour par mois. Il participe aux diverses séances de formation, de développement de leadership des gestionnaires, au programme d'orientation des nouveaux employés, etc.; il leur transmet l'histoire de l'organisation, les valeurs, et discute du marché, de la compétition, de l'avenir de la compagnie, etc.

2) Le PDG fixe des objectifs annuels d'apprentissage pour l'organisation. Ceux-ci peuvent être exprimés, par exemple, en nombre de jours que chaque employé doit passer en apprentissage, ou encore en pourcentage du temps consacré à se préparer pour un emploi futur.

3) Le PDG cherche des partenaires externes pour soutenir l'effort d'apprentissage. Il sollicite les fournisseurs, les clients et les institutions d'enseignement à participer aux formations offertes dans l'université d'entreprise; il encourage les partenaires externes à développer une relation d'apprentissage en plus d'une relation d'affaires.

4) Le PDG reconnaît publiquement l'importance de l'apprentissage continu dans le succès de son organisation, grâce à divers moyens de communication tels le rapport annuel, l'assemblée des actionnaires, la couverture de presse.

Aussi, nous croyons que l'effet de ces comportements sera proportionnel à la pérennité de l'engagement au sein de la haute direction, le temps étant un élément crucial dans la transformation d'une culture organisationnelle. Cet intérêt durable peut se traduire, entre autres, par l'engagement à long terme du même PDG, ou encore par une sélection de hauts gestionnaires valorisant le capital humain. Ce facteur de succès repose donc, du moins dans les entreprises publiques, sur le conseil d'administration.

Amélioration continue à l'interne

Une université d'entreprise se veut un lieu de réflexion, un levier stratégique « anti-stagnation » pour l'organisation. Son personnel ne doit donc pas tomber dans le piège du cordonnier mal chaussé. Il doit toujours chercher à être à l'avant-garde au niveau de l'apprentissage, à cultiver, au sein de son équipe, une culture de mouvement et d'innovation par rapport aux objectifs visés, aux compétences, aux méthodes, aux partenariats et aux technologies utilisées. Ce processus d'amélioration continue sera facilité si le travail se fait conjointement avec la direction de l'organisation, les clients et les partenaires externes.

Utilisation efficace des technologies de l'information et de la communication

Il apparaît très clairement que l'efficacité de l'université d'entreprise repose de plus en plus sur une utilisation judicieuse des technologies de l'information et de la communication. Le développement actuel des portails de connaissance qui soutiennent l'employé à tout moment illustre parfaitement l'apport significatif des technologies en matière d'apprentissage (voir Ledru, 2002). Toutefois, cette utilisation des technologies dans des activités de développement du capital humain doit surtout prendre en compte l'humain. Trop souvent, la prise de décision repose uniquement sur la technologie au détriment de l'humain qui l'utilise. En ce sens, les résultats d'une étude menée dans une grande entreprise canadienne de services soulignent l'effet significatif des caractéristiques individuelles (ex., perception d'utilité, confiance de pouvoir utiliser l'outil adéquatement, âge et sexe) et du soutien organisationnel (ex., le soutien du superviseur, le temps alloué à l'utilisation), en plus de celui de la technologie (ex., facilité d'utilisation et fiabilité), sur la motivation des employés à utiliser un système informatisé de gestion et de développement des compétences (Foucher, Morin et Trottier, 2003).

Intégration des processus liés à la connaissance et à l'apprentissage

Prince et Stewart (2002) affirment que le succès de l'université d'entreprise dépend en partie de sa capacité à intégrer les quatre grands processus organisationnels suivants :

1) Les processus de gestion de la connaissance (ex., les formations en ligne tirent-elles profit de l'Intranet et des bases de données corporatives ?);

2) Les réseaux et partenariats avec l'externe (ex., les mécanismes de communication interne soutiennent-ils le partage de connaissances ?);

3) Les processus d'apprentissage (ex., encourage-t-on le questionnement et l'apprentissage continu au travail ?); et

4) Les processus de gestion des ressources humaines (ex., les pratiques de recrutement et de sélection sont-elles alignées sur les compétences clés développées via l'université d'entreprise ?).

Redéfinition du contrat psychologique

Le dernier facteur de succès, mais non le moindre, réfère au contrat psychologique ou à l'entente implicite d'échange de services entre l'employé et l'employeur, basée sur une relation de respect et de loyauté (Rouillard et Lemire, 2003). En implantant une université d'entreprise, on passe d'une logique adaptative, c'est-à-dire de préparation à la tâche où les attentes face à l'employé sont simples et se résument à reproduire les comportements désirés,

à une logique réflexive[2] où les tâches de l'employé sont plus complexes. L'employé doit réfléchir, se questionner continuellement, et décider du meilleur comportement à adopter. Son implication est donc plus élevée. Cependant, en retour, l'organisation ne peut plus offrir les avantages traditionnels, tels la sécurité d'emploi. Pour retrouver un équilibre dans le contrat psychologique, l'organisation devrait repenser son offre. Par exemple, au lieu de la sécurité d'emploi, elle pourrait offrir une sécurité de maintien du capital de compétences individuel. Le nouveau contrat psychologique serait alors le suivant : l'entreprise se charge de tenir à jour les compétences de l'employé (par conséquent, sa valeur sur le marché) et ce dernier, en retour, devient un acteur clé de l'apprentissage organisationnel.

Cas d'une université d'entreprise canadienne

Il y a environ 10 ans, une grande institution du secteur financier canadien a décidé d'implanter une université d'entreprise :

L'université d'entreprise de la Banque Nationale du Canada

En 1995, la Banque Nationale du Canada (BNC) a entrepris des discussions avec des partenaires du milieu de l'éducation supérieure, afin de mettre sur pied le **Programme Universitaire Banque Nationale** (PUB). Il s'agissait de la première institution financière québécoise à implanter une université d'entreprise proposant des formations créditées et spécialisées aux postes et familles d'emplois. L'objectif principal de l'université d'entreprise de la BNC était de stimuler, chez ses employés, le développement de nouvelles compétences essentielles à la croissance organisationnelle dans le nouveau contexte de déréglementation. En effet, l'introduction du programme PUB s'est faite en réaction à un changement dans l'environnement externe, soit la déréglementation des services financiers (voir Harris et Pigott, 1997). En bref, au début des années 90, au Canada comme ailleurs, le gouvernement travaillait sur une réforme des lois et règlements visant les institutions financières. Cette déréglementation a eu pour conséquence d'augmenter la concurrence qui, à son tour, a incité les organisations à innover, a mettre au point de nouveaux produits, services et méthodes. La déréglementation a également complexifié les rôles et responsabilités des employés du secteur bancaire. En réponse, la direction de la BNC a décidé que, pour assurer sa survie et sa croissance, ses employés devaient « penser autrement » tel que l'indiquait une campagne publicitaire de l'époque.

L'objectif premier du programme PUB consistait à ce que les employés développent des comportements proactifs, plutôt que réactifs, vis-à-vis de la clientèle. Il ne s'agissait plus de répondre seulement aux besoins des clients mais de leur proposer une vaste gamme de produits financiers, allant bien au-delà du simple retrait/dépôt traditionnel. Le profil de la clientèle avait également changé. Les clients étaient de plus en plus scolarisés et davantage informés. Il fallait donc augmenter les connaissances des employés dans le domaine de la finance, tout en développant des connaissances et habiletés au niveau de l'approche client et du marketing. En se basant sur ce contexte d'implantation, il apparaît que l'université d'entreprise de la BNC appartient

[2] En mars 2004, la transformation des logiques de la formation continue en entreprise a fait l'objet d'une conférence organisée par la Chaire en gestion des compétences de l'École des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Montréal (www.chaire-competences.uqam.ca) et donnée par Paul Bélanger, professeur et membre du CIRDEP (Centre interdisciplinaire de recherche/développement sur l'éducation permanente) (www.cirdep.uqam.ca).

à la catégorie *orientée sur les initiatives*, l'objectif principal étant de faciliter le passage de l'institution financière d'un simple fournisseur de services bancaires de base (retrait, dépôt, etc.) à un fournisseur de services financiers intégrés et globaux (services bancaires, assurances, courtage, etc.).

La prestation de la formation de l'université d'entreprise de la BNC repose principalement sur deux partenariats à l'externe. À savoir, l'Université du Québec et son réseau d'universités, et l'Institut des banquiers canadiens. Afin d'assurer une plus grande accessibilité, des partenariats de moindre envergure ont aussi été développés avec HEC Montréal, l'Université de Sherbrooke et l'Université McGill. Ainsi, la BNC qui ne possède pas de campus physique utilise plutôt celui de ses partenaires. Une équipe spéciale, externe au département de formation, assure la gestion du programme à la BNC. Les diverses formations offertes, toutes reliées aux exigences présentes et futures des emplois à la banque, sont des formations créditées de 1er ou 2e cycle universitaire.

Cette approche particulière semble fort appropriée si l'on considère l'enjeu actuel de la reconnaissance des acquis en milieu organisationnel. Tous les cours suivis dans le cadre du PUB sont payés par la BNC et une politique interne permet aux employés de prendre du temps de travail pour étudier. Il existe plusieurs programmes de 1er cycle de 30 ou 90 crédits, tels le certificat en administration de services, le certificat en planification financière, le certificat en gestion des ressources humaines et le certificat en marketing ainsi que le baccalauréat en gestion, en comptabilité, en marketing, en sciences économiques et en finance. Un employé peut également obtenir un baccalauréat par cumul de certificats. Ces formations s'adressent à tous les employés de la Banque n'ayant pas de diplôme universitaire. Au début du programme en 1995, environ 70 % de la main-d'œuvre de la banque ne possédait qu'un diplôme d'études secondaires. Pour les employés détenant un diplôme de 1er cycle universitaire, le PUB offre des formations de 2e cycle. Il existe plusieurs programmes courts de 15 crédits, des diplômes d'études supérieures spécialisées de 30 crédits et une maîtrise de 45 crédits, avec plusieurs spécialisations possibles. Les participants sont en général des cadres intermédiaires et seniors ayant acquis une bonne expérience dans l'industrie des services financiers.

Depuis son implantation au milieu des années 90, le programme PUB a engendré plusieurs bénéfices, tant pour l'institution que pour les employés. Le principal bénéfice pour les employés est l'augmentation de l'employabilité, aussi bien interne qu'externe via une augmentation de l'éducation créditée. Pour l'organisation, les bénéfices sont multiples. Premièrement, le PUB lui procure une main-d'œuvre plus compétente et plus confiante face aux nouveaux défis de l'industrie bancaire. Le PUB permet également d'élargir le bassin de relève scolarisée. Sur le plan de la performance, une étude empirique conduite par Morin et Renaud (2002) a mesuré l'impact de l'implantation de cette université d'entreprise sur le rendement des employés. Le fondement théorique de cette étude reposait sur la théorie du capital humain. Cette théorie établit que, dans un contexte de formation et de développement des compétences, les efforts investis en formation sont transférés vers une plus grande valeur du capital humain qui, à son tour, est convertie en de meilleures performances menant éventuellement à plusieurs bénéfices souhaités. Ces investissements en formation augmentent donc la production marginale des employés en changeant les atouts du capital humain.

En bref, cette théorie suggère que la formation offerte via l'université d'entreprise fournit aux employés l'opportunité d'augmenter leur capital humain ou leur valeur sur le marché. Par contre, le simple fait de s'engager dans une université d'entreprise ne se traduit pas automatiquement par de nouvelles habiletés. Pour ce faire, un employé doit compléter une formation et rehausser son capital humain, ce qui se traduit ensuite par une augmentation de la productivité. Morin et Renaud (2002)ont ainsi prédit qu'une simple inscription au programme d'université d'entreprise ne serait pas associée à un meilleur rendement, au contraire d'une participation active après avoir complété avec succès au moins un cours. Les résultats de l'étude ont confirmé leur hypothèse : les employés de la BNC ayant participé activement au programme PUB se sont avérés plus performants que les employés seulement inscrits ou les employés non inscrits. Ces résultats suggèrent que l'implantation d'une université d'entreprise peut avoir un impact significatif sur l'organisation, via une augmentation de la performance individuelle.

Conclusion

Il y a tout lieu de croire que les universités d'entreprise représentent une tendance importante plutôt qu'un phénomène passager. Qu'il s'agisse de préparer la relève ou stimuler l'apprentissage organisationnel, cet effort stratégique de développement du capital humain gagne en importance dans les entreprises des pays industrialisés. Comparativement au département traditionnel de formation, l'université d'entreprise constitue un outil mieux adapté au contexte actuel permettant à une organisation de progresser et de survivre dans un environnement en constante évolution.

En ces temps incertains, tel que noté par David Ulrich[3] (1997 : 13), « *les entreprises exemplaires seront celles qui sauront attirer, développer et conserver une main-d'oeuvre qualifiée, dotée d'une perspective et d'une expérience essentielles à la poursuite des affaires au niveau mondial* ». En prévision de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée en Amérique du Nord, dans les prochaines décennies, l'implantation d'une université d'entreprise peut s'avérer judicieuse, permettant à la fois d'attirer, de développer et de maintenir le capital humain clé d'une organisation.

[3] David Ulrich est professeur à Michigan University. Il a été cité par le magazine *Business Week* comme l'un des 10 meilleurs formateurs au monde en management et en gestion des ressources humaines.

Bibliographie

BOLCH, M., (2001). « IBM », *Training*, vol. 38, nº 3, p. 76-77.

DENSFORD, L.E., (1999). « Motorola University: The Next Twenty Years », *The New Corporate University Review*, vol. 7, nº 1, www.traininguniversity.com/tu_pi1999jf_4.php .

DILLICH, S., (2000). « Corporate Universities », *Computing Canada*, vol. 26, 2000, p. 25-27.

DUCUING, O., (2002). « Norsys envisage de suivre ses clients à l'étranger », *Les Échos*, 24 juin, p. 24.

FOUCHER, R., L. MORIN et M. TROTTIER. (2003). « Déterminants de la motivation et de l'engagement des employés-es et des cadres de Bell Québec à l'égard du système de gestion des compétences », Rapport de recherche de la Chaire en gestion des compétences de l'École des Sciences de la Gestion de l'UQAM.

FRESINA, A., (1997). « The Three Prototypes of Corporate Universities », *The Corporate University Review*, vol. 5, nº 1, http://www.traininguniversity.com/tu_pi1997jf_9.php .

GALLAGHER, M. (2000). *Corporate Universities, Higher Education and the Future : Emerging Policy Issues.* Document présenté lors de Corporate University Week 2000, Sydney, Australia.

GLOBAL LEARNING RESOURCES, (2002). « The Uses and Misuses of the Term Corporate University », www.glresources.com/corp_ed/whatcu.htm .

GLOBE AND MAIL, (2001).« Corporate Training's New Look », www.globeandmail.com /reports / education/20010305/EDEMPL.html .

GOSSELIN, A., (2002). « La "nouvelle" société Domtar : une transformation impressionnante », *Gestion*, vol. 26, 2002, p. 54-64.

HARRIS, S.L., et C.A. PIGOTT, (1997). « Services financiers : un nouvel environnement », *L'Observateur de L'OCDE, no 206,* juin-juillet. http://www1.oecd.org/publications/observer/206/028-031f.pdf .

HÉBERT, L., (2002). « Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial » *Revue Gestion*, vol. 27, nº 1, p. 78-85.

KENYON, H.S., (1998). « Volvo University: Building a Culture of Customer Satisfaction », *The New Corporate University Review,* www.traininguniversity.com/tu_pi1998jf_3.php .

LEDRU, M., (2002). *Le e-learning, projet d'entreprise*. Paris : Éditions Liaisons, 2002.

MARQUARDT, M. et A. REYNOLDS, (1994). *The Global Learning Organisation*, Homewood, IL : Irwin.

MARTEL, P., (2002). « Une transformation impressionnante, certes, mais une transformation réussie ? », *Revue Gestion*, vol. 26, p. 67-69.

MEISTER, J., (1996). « Workforce Education : The CEO as the Chief Learning Officer », *The New Corporate University Review,* vol. 4, nº 1.

——, (1998). *Corporate Universities: Lessons In Building A World-class Workforce*. 2e ed. New York, NY: McGraw Hill.

MORIN, L., et S. RENAUD, (2002). « Les universités d'entreprise : définition et effet sur la performance », *20e Actes de l'Audit social*, édités par Jacques Igalens, Jean-Marie Peretti et Henri Savall, Institut international de l'audit social, IAE Bordeaux, vol. 20, p. 155-163.

PANCZUK, S., (2001). « Les universités d'entreprise : Outil stratégique pour les dirigeants ? », *Actualité de la formation permanente*, vol. 172, 2001, p. 65-70.

PRINCE, C., et S. ALLISON, (2003). « Corporate University Developments in the UK SME Sector », *Journal of Workplace Learning*, vol. 15, nº 5, p. 229-239.

PRINCE, C., et J. STEWART, (2002).« Corporate Universities – An Analytical Framework », *Journal of Management Development*, vol. 21, nº 10, p. 794-811.

RENAUD-COULON, A., (2001). « Université d'entreprise, quel sens ? », *Journal Les Échos*, 14 novembre, p. 61.

ROUILLARD, C, et L. LEMIRE, (2003). « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique », *Management international / International Management / Gestión internacional*, vol. 4, nº 4, p. 1-16.

SOLOMON, H., and E. COHEN, (2002). *Behind the Scenes Look At A Best Practice Corporate University.* American Society for Training and Development Conference : Session #M205.

TICHY, N.M., (1989). « GE's Crotonville: A Staging Ground for Corporate Revolution », *Academy of Management Executive*, vol. 3, p. 99-106.

ULRICH, D., (1997). *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results.* Boston : Harvard Business School Press.

WAGNER, S. (2000). « Putting the ."U" in Europe », *Training and Development*, mai, p. 93.

Programme d'assistance technique dans le domaine du travail au Costa Rica

Paola Monk
Bureau de coopération interaméricaine dans le domaine du travail
Direction des affaires internationales et intergouvernementales du travail
Programme du travail, Ressources humaines et Développement des compétences Canada

En appui au mandat international du Programme du travail, le Bureau de coopération interaméricaine dans le domaine du travail a lancé un programme d'assistance technique au Costa Rica. Le lancement officiel du programme, annoncé en août 2004 lors d'une conférence de presse tenue à San Jose, la capitale du Costa Rica, a été le point culminant de deux ans de coopération entre les ministères du Travail du Costa Rica et du Canada. Cette initiative marque une étape dans les relations entre les deux pays et réaffirme l'engagement du Programme du travail en faveur de la collaboration avec des pays en développement pour promouvoir l'application de normes du travail fondamentales et renforcer la capacité de gouvernance des gouvernements et groupes de la société civile.

Le Programme d'assistance technique dans le domaine du travail fait partie d'un programme de coopération plus vaste découlant de l'Accord de coopération dans le domaine du travail conclu entre le Canada et le Costa Rica. Cet accord, qui a été négocié en 2001 conjointement avec l'accord bilatéral de libre-échange, reflète l'importance que les deux pays accordent à la répartition équitable des avantages liés au libre-échange et à la croissance économique.

L'Accord de coopération dans le domaine du travail entre le Canada et le Costa Rica offre un cadre pour la résolution de questions liées au travail dans le contexte de la libéralisation du commerce. Les deux piliers de cet accord sont la coopération et l'application efficace des lois du travail internes. Dans cet accord, les deux pays s'engagent à intégrer à leur législation du travail nationale des principes et des droits du travail reconnus à l'échelle internationale ainsi qu'à améliorer la gouvernance en administrant et en appliquant ces lois d'une manière équitable, transparente et efficace. En appui à ces engagements, l'accord comprend une série d'obligations exécutoires ainsi qu'un mécanisme de communications publiques par lequel on peut faire connaître des préoccupations au sujet de l'application insuffisante de droits du travail de la part d'un pays signataire. En particulier, l'accord encourage la coopération bilatérale pour favoriser la réalisation des objectifs précités.

Le programme de coopération couvre divers aspects désignés dans l'accord par les deux pays, y compris le renforcement de la capacité institutionnelle pour traiter les affaires du travail, la modernisation des inspectorats du travail et des services de conciliation et de médiation, et le renforcement des ministères responsables des questions relatives à la sécurité sociale. Ces domaines de coopération sont à la base du point de vue défendu par le Canada selon lequel une administration saine et efficace des politiques en matière de travail contribue à atteindre d'importants

— Le Bureau de coopération interaméricaine dans le domaine du travail est une section de la Direction des affaires internationales et intergouvernementales du travail du Programme du travail. Ce bureau gère les relations du Canada avec d'autres pays des Amériques ainsi que les activités menées avec ces pays, y compris la mise en œuvre des accords de coopération dans le domaine du travail conclus avec le Mexique, les États-Unis, le Chili et le Costa Rica.

objectifs de développement social et que la réalisation de ces objectifs dépend d'une bonne gouvernance dans l'administration du travail.

Le Programme d'assistance technique dans le domaine du travail a été élaboré par le Programme du travail de Ressources humaines et Développement des compétences Canada et par le ministère du Travail du Costa Rica, en consultation avec l'Organisation internationale du Travail. Depuis la création du programme, en mars 2003, le Canada a contribué près d'un million de dollars en soutien à des initiatives du Costa Rica visant à moderniser l'administration du travail dans ce pays. Ces initiatives comprennent le renforcement de modes alternatifs de règlement des conflits, la modernisation de l'inspection du travail, la mise en œuvre d'un programme de conscientisation aux questions relatives à la santé et à la sécurité au travail destiné aux écoles primaires ainsi que la promotion du dialogue social au sujet de la proposition de réforme de la législation du travail. Toutes ces activités visent à aider le ministère du Travail du Costa Rica à renforcer sa propre capacité institutionnelle de relever les défis et de saisir les occasions que comporte le libre-échange. L'Organisation internationale du Travail et le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail comptent parmi les organismes qui ont établi un partenariat avec le Programme du travail pour mettre en œuvre le programme d'assistance technique.

Au cœur du programme de coopération, il y a le projet intitulé « Renforcement de la gouvernance dans l'administration du travail au Costa Rica », qui est mis en œuvre par le Bureau sous-régional de l'Organisation internationale du Travail pour l'Amérique centrale. Ce projet est centré sur la modernisation des pratiques en matière d'inspection du travail ainsi que sur le renforcement de mécanismes alternatifs de règlement des conflits de travail individuels et collectifs. Le projet sert également à promouvoir des initiatives de dialogue social visant à créer un consensus concernant la proposition de refonte du *Code du travail* pour rendre les procédures judiciaires plus efficaces. Au cours des deux prochaines années, le projet comprendra également des activités destinées à promouvoir le respect des droits des travailleurs et travailleuses, des conditions de travail et de la santé et de la sécurité au travail ainsi qu'à renforcer la capacité du ministère du Travail de respecter les engagements en matière de travail liés à des accords de libre-échange conclus avec d'autres pays, et en particulier avec le Canada.

Le Programme d'assistance technique dans le domaine du travail au Costa Rica est la première initiative de ce genre jamais entreprise par le Programme du travail. Bien qu'il n'en soit encore qu'à ses débuts, le programme a tout d'une innovation très réussie dans l'approche du Canada en matière d'affaires internationales du travail et sera probablement reproduit dans le cas d'autres pays qui concluent des ententes de coopération avec le Canada.

Certains changements récents à la législation du travail au Canada

Projets de loi et textes réglementaires adoptés

MICHEL GAUVIN et **MARIE-HÉLÈNE DUPONT**
Analyse de la législation du travail
Affaires internationales et intergouvernementales du travail
Programme du travail, Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Colombie-Britannique : Modifications au *Règlement sur la santé et la sécurité au travail (Occupational Health and Safety Regulation)* pris en vertu de la Loi sur l'indemnisation des accidentés du travail (*Workers Compensation Act*); Règl. 312/2004; Gazette officielle, partie II, du 15 septembre 2004

Ces modifications font suite à la revue des exigences en matière de santé et de sécurité au travail applicables à l'industrie de l'agriculture en vue de les codifier dans le *Règlement sur la santé et la sécurité au travail* (RSST) *(Occupational Health and Safety Regulation)*. Cette consolidation provoque l'abrogation de l'actuel *Règlement sur les opérations agricoles* (ROA) *(Regulations for Agricultural Operations)* et du *Règlement sur la santé et la sécurité dans l'industrie (Industrial Health and Safety Regulation)* qui a été abrogé en 1998 à l'égard de toutes les industries, sauf l'agriculture.

Le ROA est entré en vigueur en 1993 et n'a pas été inclus dans le RSST quand celui-ci est entré en vigueur en 1998. En outre, les règlements actuels applicables à ce secteur ont été élaborés avant l'adoption de la partie 3 de la *Loi sur les accidentés du travail (Workers Compensation Act)*. La partie 3 traite de la santé et de la sécurité au travail et vise à assurer des normes de protection équivalentes pour tous les travailleurs dans toutes les industries relevant de la compétence de la province. Actuellement, les travailleurs agricoles ne jouissent pas de protection réglementaire à l'égard de plusieurs risques professionnels dont le RSST traite de façon précise (par exemple les microtraumatismes répétés, la plupart des risques d'incendie ou d'explosion, les vibrations, l'exposition à des rayonnements, le stress dû à la chaleur ou au froid, les dangers liés au verrouillage, et les risques liés à la plupart des outils, des dispositifs et des machines). De plus, quelques exigences applicables au secteur agricole prévoient des normes de protection inférieures à celles prévues dans le RSST.

Les modifications réglementaires font en sorte que les exigences pertinentes du RSST s'appliquent au secteur agricole. De plus, plusieurs exigences spécifiques à l'agriculture contenues présentement dans le ROA sont reprises dans la partie 28 du RSST qui s'applique de façon particulière aux opérations agricoles sur les terres de culture. La partie 28 comprend également un certain nombre d'exceptions et de modifications en ce qui a trait à l'application de certaines exigences du RSST à l'agriculture.

Ces modifications entreront en vigueur le 1er janvier 2005. Il y aura une période d'ajustement d'un an durant laquelle on adoptera une démarche basée sur la consultation en ce qui a trait aux exigences qui sont nouvelles ou en grande partie nouvelles dans le secteur de l'agriculture.

Nouvelle-Écosse : *Règlement concernant la dénonciation des actes répréhensibles dans la fonction publique (Regulations Respecting Civil Service Disclosure of Wrongdoing)* adopté en vertu de la *Loi sur la fonction publique (Civil Service Act)*; Règlement de la Nouvelle-Écosse 205/2004 publié dans la Gazette royale, partie II, 1er octobre 2004

En vigueur à compter du 16 septembre 2004, la Nouvelle-Écosse a adopté le *Règlement concernant la dénonciation des actes répréhensibles dans la fonction publique en vertu de la Loi sur la fonction publique*. Ce nouveau règlement prévoit la procédure qui régit la dénonciation d'actes répréhensibles au sein de la fonction publique. De plus, le Règlement offre une protection aux employés contre les mesures de représailles.

Dénonciation des actes répréhensibles

Le règlement vise la dénonciation d'actes répréhensibles précis : la contravention à une loi fédérale ou à une loi de la Nouvelle-Écosse, ou à un règlement connexe, liée à l'exercice des fonctions professionnelles d'employés ou portant sur les fonds ou les biens publics; un cas grave de mauvaise gestion; et une action ou omission causant un risque grave et précis pour la vie, la santé ou la sécurité humaine. Enfin, le fait d'exercer des représailles à l'endroit d'un employé est également considéré comme un acte répréhensible.

Une mesure de représailles survient lorsqu'une mesure défavorable affectant l'emploi est exercée à l'encontre d'un employé pour l'unique raison qu'il a dénoncé, ou exprimé l'intention de dénoncer, un acte répréhensible en vertu du Règlement. Une telle mesure comprend la rétrogradation, le congédiement et l'imposition d'une sanction disciplinaire. Une menace d'exercer une de ces mesures est aussi considérée comme une mesure de représailles.

Avant de faire une dénonciation, un employé peut obtenir l'avis du commissaire responsable d'appliquer la législation régissant la dénonciation par les membres de l'Assemblée législative et les fonctionnaires. Ce dernier doit protéger l'identité de l'employé, sauf indication contraire de la loi.

Un employé peut dénoncer un acte répréhensible à son supérieur immédiat (ceci comprend un employé qui a des motifs raisonnables de croire qu'il lui est demandé de commettre un acte répréhensible, ou qu'un tel acte a été commis ou est sur le point d'être commis). Après avoir reçu une réponse de son supérieur et lorsqu'il a des motifs raisonnables de croire qu'il ne sera pas donné suite à la question comme il se doit, l'employé peut dénoncer l'acte répréhensible à l'administrateur général. La dénonciation peut aussi être faite directement à l'administrateur général lorsque l'employé croit qu'il serait inapproprié de dénoncer la question à son supérieur immédiat.

Enfin, il est possible de dénoncer un acte répréhensible à l'Ombudsman après qu'un employé ait reçu une réponse de l'administrateur général et qu'il a des motifs raisonnables de croire qu'il ne sera pas donné suite à la question comme il se doit. De plus, un administrateur général peut référer une dénonciation d'acte répréhensible ou un rapport y étant lié à l'Ombudsman. Un acte répréhensible peut aussi être dénoncé directement à l'Ombudsman lorsqu'un employé a des motifs raisonnables de croire qu'il serait inapproprié de dénoncer la question à son supérieur immédiat ou à l'administrateur général.

La dénonciation doit être faite par écrit. Elle doit notamment inclure la nature, la date et une description de l'acte répréhensible ainsi que le nom des personnes présumément impliquées.

Exception

Toutefois, un employé peut dénoncer un acte répréhensible à un service de police pouvant traiter la question si, à la fois, il est nécessaire de le faire afin de prévenir un danger imminent et sérieux pour la vie, la santé ou la sécurité humaine et il n'y a pas suffisamment de temps pour faire la dénonciation en accord avec les procédures prescrites.

Réponse à une dénonciation d'un acte répréhensible

Un supérieur qui reçoit une dénonciation doit :

- mener une enquête sur la question; et,
- dans un délai de 30 jours de la réception de la dénonciation:
  - répondre par écrit à l'employé dénonciateur;
  - rapporter par écrit la dénonciation à l'administrateur général en incluant les résultats de l'enquête à ce jour ainsi que la réponse fournie à l'employé.

Un administrateur général qui reçoit une dénonciation doit :

- mener une enquête sur la question; et,
- dans un délai de 30 jours de la réception de la dénonciation:
  - répondre par écrit à l'employé dénonciateur;
  - rapporter par écrit la dénonciation au Commissaire[1] en incluant les résultats de l'enquête à ce jour ainsi que la réponse fournie à l'employé.

Enquête par l'Ombudsman

L'Ombudsman qui reçoit une dénonciation doit mener une enquête sur la question. Toutefois, il peut décider de ne pas mener d'enquête sur une question pour l'une des raisons prévues dans le Règlement (par exemple, la question pourrait être traitée de façon plus appropriée selon une autre procédure prévue dans une loi de la Nouvelle-Écosse, un règlement ou une politique).

Suite à l'enquête, l'Ombudsman doit rapporter ses conclusions par écrit. Dans les cas où un acte répréhensible a été découvert, il doit faire des recommandations à l'administrateur général concerné et envoyer des copies à l'employé dénonciateur ainsi qu'au commissaire. Il peut aussi demander, à l'intérieur d'un délai précis, la production d'un avis indiquant les étapes franchies pour donner suite aux recommandations.

L'administrateur général qui reçoit des recommandations doit répondre par écrit à l'intérieur d'un délai de 30 jours. De plus, il doit fournir une copie de la réponse au commissaire. L'administrateur général doit également répondre à la demande d'avis, indiquée précédemment, faite par l'Ombudsman.

Délai

La dénonciation d'un acte répréhensible doit être faite à l'intérieur d'un délai de 12 mois de la connaissance de l'acte par l'employé.

Obligation de confidentialité

Sauf indication contraire prévue par la loi et, dans le cas de l'administrateur général, à moins qu'il l'estime indiqué selon les circonstances, une personne qui reçoit une dénonciation ou un rapport y étant lié en vertu de ce règlement doit :

- éviter de divulguer son contenu; et,
- dans la mesure où cela est possible, protéger l'identité des personnes impliquées dans le processus de dénonciation.

Sanction disciplinaire à l'encontre d'un employé

Une sanction disciplinaire, y compris le congédiement, peut être exercée à l'encontre d'un employé qui commet un acte répréhensible ou qui est l'auteur d'une dénonciation d'un acte répréhensible lorsque celle-ci est futile, vexatoire ou entachée de mauvaise foi. Un employé peut aussi faire l'objet d'une sanction disciplinaire lorsqu'il dénonce un acte répréhensible sans se servir des procédures établies en vertu du Règlement, de toute loi de la Nouvelle-Écosse ou lorsqu'il est d'une autre façon obligé légalement de le faire.

[1] Pour les fins du Règlement, Commissaire s'entend du Commissaire de la Commission de la fonction publique (Public Service Commission).

Interdictions

Dans le cadre du Règlement, il est interdit à une personne d'agir de la façon suivante :

- cacher, détruire, tronquer ou modifier un document ou une chose pertinent dans le cadre d'une enquête;
- falsifier un document ou produire un faux document;
- ordonner, proposer ou conseiller à une personne de commettre l'un des actes mentionnés précédemment;
- faire intentionnellement une déclaration fausse ou trompeuse, oralement ou par écrit;
- empêcher une autre personne de remplir ses fonctions en vertu du Règlement.

De plus, le Règlement n'autorise pas un employé à divulguer des renseignements protégés par le secret professionnel qui lie l'avocat à son client ni à révéler le contenu des délibérations du Conseil exécutif ou l'un de ses comités.

Rapports annuels

Après chaque exercice financier, l'Ombudsman soumettra un rapport annuel au commissaire. Le rapport comprendra des renseignements ayant trait aux demandes, aux dénonciations, aux enquêtes, aux recommandations et aux problèmes systémiques donnant lieu à des actes répréhensibles. S'il l'estime nécessaire, l'Ombudsman peut également ajouter des remarques supplémentaires.

Le Commissaire fera un rapport au ministre responsable de la Commission de la fonction publique annuellement. Le ministre déposera le rapport à l'Assemblée législative.

Nouvelle-Écosse : *Loi modifiant le chapitre 475 des lois révisées de 1989, la Loi sur les syndicats (An Act to Amend Chapter 475 of the Revised Statutes, 1989, the Trade Union Act)*; le projet de loi 138, sanctionné le 18 octobre 2004

Cette loi modifie la *Loi sur les syndicats* afin de remplacer le droit de grève et de lock-out par une procédure d'arbitrage de différends dans le cas des unités de négociation comprenant des constables, des agents de police et d'autres membres des services policiers.

Lorsqu'un conciliateur a soumis un rapport au ministre de l'Environnement et du Travail l'informant de son échec à amener les parties à conclure une convention collective, l'employeur ou le syndicat doit aviser l'autre partie par écrit de sa décision de soumettre les questions en litige à une commission d'arbitrage de différends, laquelle est composée d'une personne choisie conjointement par les parties ou nommée par le ministre si celles-ci ne peuvent s'entendre. Toutefois, les parties peuvent convenir que la commission d'arbitrage comprendra trois personnes, soit un représentant de chacune des parties et un président que ceux-ci choisissent. Si un représentant à la commission n'est pas désigné ou si les personnes désignées ne peuvent s'entendre sur le choix d'un président, à la demande de l'une des parties, le ministre fera la nomination requise. La sentence d'une commission d'arbitrage de différends lie toutes les parties impliquées.

Ces modifications entreront en vigueur à une date qui sera annoncée par voie de proclamation.

Pour plus d'informations sur les changements aux lois du travail récemment adoptés ou proposés au Canada, veuillez visiter le site Web de Ressources humaines et Développement des compétences Canada à

http://www.rhdcc.gc.ca, *et en utilisant l'index A-Z, choisissez « Évolution de la législation du travail au Canada ».*

Publications disponibles concernant *les lois et règlements au travail*

Volume de base :

Code canadien du travail Partie II, format : auto-relieur, 292 pages

Règlement concernant la santé et la sécurité au travail pris en vertu de la Partie II du *Code canadien du travail* ainsi que le règlement concernant les *comités de sécurité et de santé et les représentants à la sécurité et à la santé.* (disponible en anglais)

N° de cat. : L31-85/2003F;
Prix : 27,95 $

Codification administrative :

Code canadien du travail, Partie I, 94 pages, bilingue

N° de cat. : YX76-L2-1/2000
Prix : 8,95 $

Code canadien du travail, Partie II, 56 pages, bilingue

N° de cat. : YX76-L2-2/2000
Prix : 6,95 $

Code canadien du travail, Partie III, 64 pages, bilingue

N° de cat. : YX76-L2-3/2001
Prix : 7,95 $

Pour commander :

1-800-653-7493 ou (613) 941-5995
Libraries seulement: 1-800-661-2868 ou (613) 957-3475

1-800-565-7757 ou (613) 954-5779

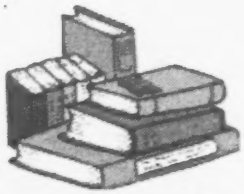
http://publications.gc.ca

Les Éditions et services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa, Ontario
K1A 0S5

publications@tpsgc.gc.ca

Le Coin du lecteur

Michèle Auger, Fred Longley et Edward Popoff
Bibliothèque ministérielle



Fidélisation et conservation du personnel

BRUEL, Maurits et Clemens COLSEN. **L'usine à bonheur : ce qui attire et ce qui attache les salariés,** traduit de l'anglais par Monique Sperry, Paris, Village mondial, 2002.
HF5549.5 M63 B79

Pour Bruel et Colsen, il est important pour l'entreprise de créer et maintenir un environnement fidélisant autant pour les employés que pour les clients.

Les auteurs distinguent, entre l'employé « attaché » et l'employé « attiré », deux profils d'employés contribuant à la réussite de l'entreprise.

Les auteurs étudient les caractéristiques de ces types d'employés et donnent des conseils sur comment établir et maintenir un contrat psychologique sain et profitable avec les employés de toutes catégories.

CHAMINADE, Benjamin. **Identifiez et fidélisez vos salariés de talent,** St-Denis La Plaine, [France], AFNOR, c2003.
HF5549.2 F7 C42

Dans le contexte des scandales financiers de la dernière décennie, de la mondialisation des marchés et de l'après 11 septembre 2001, l'auteur souligne comment le lien entre la personne humaine et le sens donné au travail a changé. L'ouvrage suscite la réflexion sur les exigences et les attentes des travailleurs de diverses générations. L'auteur démontre comment l'entreprise va favoriser la fidélisation de ses meilleurs salariés et attirer de nouvelles générations de travailleurs motivés, confiants et performants. Pour ce faire, elle mettra en place une stratégie de fidélisation à long terme de son capital humain et s'efforcera de devenir un employeur de choix.

Des outils de diagnostic, des exemples de meilleures pratiques, des tableaux et des grilles d'évaluation viennent compléter la stratégie de fidélisation exposée.

PAILLÉ, Pascal. **La fidélisation des ressources humaines,** Paris, Economica, c2004.
Coll. « Gestion. Série Politique générale, finance et marketing ».
HF5549 P34

Les auteurs abordent la fidélisation des salariés en définissant, dans les premiers chapitres, la notion de fidélisation et tout ce qui l'entoure. Ensuite, ils démontrent comment l'engagement et la fidélisation des employés sont intimement liés à la satisfaction au travail. Les auteurs présentent un modèle de fidélisation des employés, bâti à partir de l'analyse des différents comportements des travailleurs dans l'organisation.

RICHER, Dyane. « **L'Attraction et la rétention de la main-d'œuvre** », Effectif, vol. 7, nº 3 (juin-juillet-août 2004), p. 28-31.

Ce bref article renseigne sur les tendances actuelles dans les PME pour recruter et garder des employés constamment sollicités.

SAMSON, Alain. **La perle rare : la trouver, la garder,** Montréal, Éditions Transcontinental; Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, c2004.
Coll. « Grands défis; 4 ».
HF5549 S28

Cet ouvrage résume, d'une façon concise et informative, tout ce qu'il faut savoir et faire pour attirer et garder les nouveaux employés.

TANGUAY, Yves. « **La fidélisation du personnel pour parer à une pénurie annoncée** », Effectif, vol. 7, nº 1 (janvier-février-mars 2004), p. 14-17.

Cet article traite des étapes de mise en place d'un processus de fidélisation des employés au sein de l'organisation.

NOTA

1. *Pour d'autres références qui sont disponibles en langue anglaise seulement, voir la version anglaise de la Gazette du travail/Workplace Gazette.*
2. *Les employé(e)s de Développement social Canada et de Ressources humaines et Développement des compétences Canada peuvent emprunter directement ces ouvrages en s'adressant à la Bibliothèque ministérielle. Autrement, vous devez les emprunter par l'intermédiaire de votre bibliothèque.*

Téléphone : (819) 994-2603. Télécopieur : (819) 953-5482
Courriel : circulation.library-bibliotheque.response@sdc-dsc.gc.ca
Site Web : www.dsc.gc.ca/fr/sm/sfa/sa/biblio/bibliotheque.shtml

HIER et Aujourd'hui

Suzanne Payette
Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail, Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Durée des conventions

Il y a 50 ans...

La durée des conventions augmentait pour la première fois. En effet, en 1954, environ 1/5 des conventions courantes (109 ententes) avait une durée de plus de 12 mois. Parmi ces 109 conventions, 75 % avaient une durée de deux ans et 10 % une durée de trois ans, soit la plus longue durée jamais enregistrée. Ces conventions assorties de longue durée étaient signées dans tous les secteurs d'activité et régions.

Il a également été remarqué que plus longue est la durée d'une convention, plus forte est la probabilité pour qu'elle stipule une disposition de rajustement salarial. Aussi, selon l'importance de la durée d'une convention, il était possible de négocier plus d'un rajustement salarial, généralement à la fin de chaque année de l'entente.

Environ 30 % des conventions incluaient des augmentations automatiques ou des rajustements prédéterminés de salaire. Par ailleurs, 20 % des conventions comprenaient des augmentations extensibles au cas où des négociations seraient entreprises pendant la durée de l'entente afin d'établir le taux du rajustement. En général, à la fin de chaque année de la convention, les parties émettaient un avis de négociation des salaires ou appliquaient une disposition de réexamen des salaires pour décider du taux de l'augmentation. Dans certains cas, le réexamen des salaires était soumis à des conditions préétablies telles les fluctuations de l'indice des prix à la consommation ou le prix du produit.

Aujourd'hui...

Les conventions ont une durée moyenne d'environ trois ans, soit 43,2 mois pour les ententes du secteur privé et 32 mois pour celles du secteur public. Entre 1999 et 2003, environ 40 % des conventions du secteur privé et 20 % des ententes du secteur public ont enregistré une durée de plus de 36 mois. Les conventions qui possèdent une durée de plus de 36 mois représentent un tiers des ententes dans les secteurs suivants : commerce de gros et de détail, transport, loisirs et hôtellerie, information et culture, fabrication et industrie primaire.

La quasi totalité des conventions inclut des rajustements annuels négociés. Environ 15 % des conventions stipulent des clauses d'indemnité de vie chère afin de pouvoir effectuer un rajustement automatique des salaires, selon une formule basée sur les fluctuations de l'indice des prix à la consommation. Ces augmentations peuvent constituer des paiements forfaitaires ou être incorporées aux échelles salariales générales à titre de rajustements permanents. Les clauses d'indemnité de vie chère se trouvent surtout dans le secteur de la fabrication du secteur privé. Les dispositions relatives aux augmentations extensibles ou aux réexamens des salaires représentent moins de 1 % des conventions collectives.

Pour obtenir une analyse détaillée de la durée des conventions collectives, se reporter aux pages 26 à 37.

Information sur les milieux de travail

Workplace Information

PRODUITS D'INFORMATION ET SERVICES À LA CLIENTÈLE

Services à la clientèle

La Direction de l'information sur les milieux de travail est votre source de renseignements à jour et personnalisés sur les relations industrielles et la négociation collective au Canada.

En répondant à vos besoins précis en matière de recherche, nous pouvons vous aider à vous préparer à la résolution de questions à la table de négociation. Grâce à notre service d'information et à nos publications, nous pouvons aussi vous aider à vous tenir au courant des innovations introduites dans le domaine des relations de travail. C'est la raison pour laquelle négociateurs, chercheurs, économistes, consultants, journalistes, professeurs, et nombre d'autres spécialistes font appel à nos ressources.

Bulletin des règlements salariaux

Publication mensuelle fournissant des informations les plus récentes et des analyses des tendances salariales issues des principaux règlements de la négociation collective au Canada. Le Bulletin est une publication reconnue et indispensable qui présente des données statistiques et analytiques illustrées par des tableaux et des graphiques sur les derniers changements touchant les salaires. Des données globales et détaillées sont publiées par catégories : secteurs public et privé, régions et sphères de compétence et principaux secteurs d'activité.
Abonnement, au Canada, 1 an : 220 $ ou 2 ans : 400 $ plus 7 % de TPS; dans les autres pays, 1 an : 220 $US ou 2 ans : 400 $US (disponible par courriel et par la poste).

Gazette du travail

Publication trimestrielle présentant les rajustements salariaux tirés des principales conventions collectives négociées au Canada, selon les secteurs public et privé, la région, la sphère de compétence et le secteur d'activité; une analyse détaillée des dispositions particulières issues des principales conventions collectives; une chronologie des arrêts de travail et des renseignements sur les pratiques innovatrices en milieu de travail tirées des conventions collectives signées. On y trouve aussi des articles et études de cas sur des questions relatives aux relations de travail.
Abonnement, au Canada, 1 an : 140 $ ou 2 ans : 250 $ plus 7 % de TPS; dans les autres pays, 1 an : 140 $US ou 2 ans : 250 $US (disponible par la poste seulement).

Bulletin de la négociation collective

Publication mensuelle fournissant de l'information à jour tirée des principales conventions collectives signées récemment au Canada. Cette publication offre de l'information sommaire sur les changements relatifs aux salaires et aux avantages sociaux, l'état des principales négociations, ainsi que les arrêts de travail. De plus, on peut y trouver une liste à jour de sommaires d'entente, disponibles via la base de données Négothèque.
Abonnement, au Canada, 1 an : 65 $ ou 2 ans : 110 $ plus 7 % de TPS; dans les autres pays, 1 an : 65 $US ou 2 ans : 110 $US (disponible par courriel et par la poste).

Négothèque

Une base de données consultable sur les relations du travail qui fournit des renseignements à jour sur les aspects importants (sommaires d'entente et texte intégral des conventions collectives) des négociations collectives au Canada. Accès via Internet. Offerte ***gratuitement*** en tant que valeur ajoutée à nos abonné(e)s.

Visitez notre site Internet pour obtenir de l'information sur les arrêts de travail, les organisations de travailleurs et de travailleuses au Canada, le calendrier des principales conventions collectives qui viennent à expiration et celui des réouvertures de négociation, les articles et études de cas publiés dans la Gazette du travail, renseignements sur les pratiques innovatrices en milieu de travail et certains changements récents à la législation du travail au Canada.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec la Direction de l'information sur les milieux de travail :

1-800-567-6866 ou (819) 997-3117

1-819-953-9582

http://www.rhdcc.gc.ca/fr/pt/imt/info.shtml

Direction de l'information sur les milieux de travail
Ressources humaines et Développement des compétences Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0J2

Bon de commande

Les Éditions et Services de dépôt

Nom : ..... **Titre du poste :** .....

Compagnie : .....

Adresse : .....

Ville : ..... **Province :** .....

Code postal : ..... **Pays :** .....

Téléphone : ..... **Télécopieur :** .....

Courriel : ..... **Date :** .....

TITRE DE L'ABONNEMENT (These publications are also available in English)		*Qté*	*N° de catalogue*	*1 an*	*2 ans*	*Sous-total*
Bulletin des règlements salariaux	Courriel ☐ Poste ☐		L12-20-1F ☐ L12-20-2F ☐	220.00	400.00	
Gazette du travail	Poste seulement ☐		L12-22F ☐ L12-22-2F ☐	140.00	250.00	
Bulletin de la négociation collective	Courriel ☐ Poste ☐		L12-23F ☐ L12-23-2F ☐	65.00	110.00	
Aussi en vente dans les librairies. Les prix peuvent être changés sans préavis. Toutes les ventes sont finales.					TPS 7 %, si applicable Total	

EN PRIME

En vous abonnant à l'une des publications de la Direction de l'information sur les milieux de travail, vous pourrez accéder gratuitement (via Internet) à Négothèque, notre *base de données* en relations du travail.

VEUILLEZ INCLURE NÉGOTHÈQUE À MON ABONNEMENT *OUI* ☐ *NON* ☐

MODALITÉS DE PAIEMENT

LES MINISTÈRES ET ORGANISMES FÉDÉRAUX CANADIENS *(excluant les sociétés d'État)*	*TOUS LES AUTRES CLIENTS* *(SVP cochez une modalité de paiement)*
N° de bon de commande : ..... N° de ministère : ..... Code d'organisation RI : ..... Code de référence RI : ..... Code de centre de responsabilité *(si vous relevez de TPSGC)* : ..... Nota : Ces renseignements sont nécessaires pour traiter votre commande. **Les cartes de crédit ne sont pas acceptées pour les ministères et organismes fédéraux.**	☐ Chèque ou mandat-poste ci-joint (payable à l'ordre du Receveur général du Canada) ☐ Mandat-poste international (payable en devises américaines) pour les clients de l'extérieur du Canada ☐ Visa ☐ MasterCard ☐ American Express N° de carte de crédit : ..... Date d'expiration : ..... Signature : .....

******VOTRE VERSEMENT DOIT ÊTRE INCLUS AU BON DE COMMANDE******

POUR COMMANDER

Téléphone : *Télécopieur :* *Courriel :* *Internet :*	*1-800-635-7943 / (613) 941-5995* *1-800-565-7757 / (613) 954-5779* *publications@tpsgc.gc.ca* *http://publications.gc.ca*	*Par la poste :* *Les Éditions et Services de dépôt* *Travaux publics et* *Services gouvernementaux Canada* *Ottawa (Ontario) CANADA* *K1A 0S5*